



BACHELORARBEIT

Patricia Weiß

**Auswirkungen des Nachhaltigkeits-
trends auf die Modeindustrie**

2016

BACHELORARBEIT

Auswirkungen des Nachhaltigkeits-trends auf die Modeindustrie

Autorin:
Frau Patricia Weiß

Studiengang:
Businessmanagement

Seminargruppe:
BM13sD3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Dipl.- Psych. Christine Stamatis

BACHELOR THESIS

Impact of sustainability trends in the fashion industry

author:

Ms. Patricia Weiß

course of studies:

Businessmanagement

seminar group:

BM13sD3-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Dipl.- Psych. Christine Stamatis

submission:

Mannheim, 08.01.2016

Bibliografische Angaben

Weiß, Patricia:

Auswirkungen des Nachhaltigkeitstrends in der Modeindustrie

Impact of sustainability trends in the fashion industry

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit den Auswirkungen des Nachhaltigkeitstrends, speziell in der Modeindustrie auseinander und zeigt auf, in wie weit diese von Megatrends, wie der Nachhaltigkeit beeinflusst wird. Das Ziel der Arbeit ist es herauszustellen, inwiefern das Prinzip der Nachhaltigkeit in Modeunternehmen integriert werden kann. Der Megatrend der Neo-Ökologie wird in Bezug auf die Modebranche betrachtet und dahingehend als möglicher Determinant für Modetrends untersucht. Um die Umsetzbarkeit der theoretischen Erkenntnisse in der Praxis zu überprüfen, werden diese mit den Geschäftsprozessen des Modeunternehmens Hessnatur verglichen und Anhand dessen Handlungsempfehlungen gegeben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Nachhaltigkeit als Trend.....	4
2.1 Trendmanagement.....	5
2.2 Nachhaltigkeit	8
2.2.1 Nachhaltigkeitsmodelle	9
2.2.2 Siegel und Zertifikate.....	12
2.2.3 Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS)	17
3 Corporate Social Responsibility.....	18
3.1 UN Global Compact.....	18
3.2 Code of Conduct.....	19
3.3 Triple Bottom Line.....	19
4 Modebusiness	21
4.1 Strukturdaten	24
4.2 Rolle von Marken.....	24
4.2.1 Identitätsorientierte Markenführung.....	27
4.2.1.1 Markenidentität	27
4.2.1.2 Markenimage	30
4.2.2 Markenkommunikation	31
5 Einführung einer Modekollektion	35
5.1 Pressekonferenz.....	35
5.2 Modenschau	37
5.3 Einkleidung von Trendsettern	38
5.4 Absatzmittler Marketing	39
6 Nachhaltigkeit im Modebereich	43

6.1	Rolle der Nachhaltigkeit	43
6.2	Stakeholder	43
6.3	Gesundheitsorientierte Ware	44
6.4	Re- und Upcycling.....	47
7	Praxisbeispiel Hessnatur	48
8	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	52
	Literatur- Quellenverzeichnis	X
	Eigenständigkeitserklärung	XXI

Abkürzungsverzeichnis

BCI	Better Cotton Initiative
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit
C&A	C und A (Fashion Label)
ETI	Ethical Trading InitiativeFWF = Fair Wear Foundation
GFK	Gesellschaft für Konsumentenforschung
GOTS	Global Organic Textile Standard
H&M	Hennes und Mauritz (Fashion Label)
ILO	International Labour Organisation
IVN	Internationaler Verband der Naturtextilwirtschaft
JOCA	Japan Organic Cotton Association
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
OTA	Organic Trade Association
PPP	People Profit Planet
SA	Soil Association
TW	Textilwirtschaft

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	3
Abbildung 2: Trendtypologie.....	6
Abbildung 3: Drei- Säulen- Modell.....	10
Abbildung 4: Integrierte Darstellung Nachhaltigkeit	11
Abbildung 5: Instrumente zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements	12
Abbildung 6: Siegel für den Rohstoffanbau nach erfüllten Mindestanforderungen	14
Abbildung 7: Übersicht Textilsiegel für die Textilproduktion	14
Abbildung 8: Aktuelle Probleme des Modefachhandels	22
Abbildung 9: Anteil Onlinekäufe	23
Abbildung 10: Markenverständnis und daraus resultierende Ansätze	26
Abbildung 11: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung	28
Abbildung 12: Marketing im Zusammenhang mit den Kommunikationsinstrumenten..	32
Abbildung 13: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Pressekonferenz.....	36
Abbildung 14: Umsatzverteilung im Bekleidungseinzelhandel in Deutschland nach Betriebsform im Jahr 2013	40
Abbildung 15: Darstellung Stakeholder und Beispiele	44
Abbildung 16: Unternehmenskonzept zur Integration des Nachhaltigkeitsprinzips ...	55

1 Einleitung

Unternehmen unterliegen einem globalisierten Wettbewerb und zunehmenden Ressourcen-, Kosten und Innovationsdruck (vgl. Pufé 2012, 6). Dementsprechend reagieren Unternehmen mit Produktionsverlagerungen in Schwellen- und Entwicklungsländern wie Bangladesch. Arbeitssicherheit, Verwendung von Chemikalien, faire Löhne oder Arbeitszeitregelungen sind in diesen Ländern gesetzlich nicht verankert und ermöglichen Unternehmen in großen Mengen und kostengünstig zu produzieren (vgl. taz). Besonders die Modebranche gerät durch kurze Produktlebenszyklen in die Kritik der Öffentlichkeit. Dies demonstriert auf tragische Weise der Einsturz der Textilfabrik, Rana Plaza, in Bangladesch. Aufgrund derartiger Katastrophen und deren mediale Aufmerksamkeit wachsen die Forderungen an Unternehmen nach Nachhaltigkeit durch Stakeholder, Anspruchsgruppen, wie Konsumenten, Menschenrechtsorganisationen und Politik (vgl. Preuss 2015). Diese fordern neben der Nachhaltigkeit auch die Transparenz in den Produktionsbedingungen der Lieferantenkette (vgl. Pohle 2015).

Die soziale Relevanz des Themas wird durch den Einfluss der Konsumenten verdeutlicht. Diese beeinflussen Unternehmen indem sie unter Anderem ihre Kaufentscheidung von der Transparenz und nachhaltigem agieren der Unternehmen abhängig machen. Die mediale Relevanz des Themas der Nachhaltigkeit in der Modeindustrie wird durch Reportagen wie „der Preis der Blue Jeans“ zum Ausdruck gebracht. Diese deckt die negativen Produktionsbedingungen in der Modebranche auf (vgl. Das Erste). Neben der zunehmenden medialen Relevanz des Themenbereiches der Nachhaltigkeit ist auch durch das Wachstum des nachhaltigen Modemarktes die ökonomische Relevanz gegeben. Für das Wachstum des Marktes der nachhaltigen Mode steht repräsentativ die Erhöhung des weltweiten Marktes der Biobaumwolle. Dieser verzeichnete ein Wachstum von 20% im Jahr 2011 und entspricht einem Gesamtumsatz von 4,8 Milliarden Euro (vgl. Kapalschinski 2012).

Diese gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen werfen die Frage auf was die Auswirkungen des Nachhaltigkeitstrends in der Modeindustrie sind, wie diese erfolgreich in das Unternehmenskonzept eingegliedert werden können und Unternehmen diese für das Markenmanagement nutzen können.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Auswirkungen des Nachhaltigkeitstrends auf die heutige Modeindustrie. Um einen Einstieg in die Thematik zu erhalten, werden zunächst wie in Abbildung 1 dargestellt, die Begriffe Nachhaltigkeit und Trend definiert und dessen Klassifizierung in fünf Kategorien vorgenommen. Für Unternehmen in der Mode-

branche ist es eine große Herausforderung neue Trends frühzeitig zu erkennen, und diese während der kurzzeitigen Hochphasen die nachgefragten Produkte auf dem Markt anbieten zu können. Um den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen zu sichern, nutzen diese das Trendmanagement, um die Basis für neue Trends und Unternehmenskonzepte zu schaffen. Anschließend wird das Konzept der Nachhaltigkeit anhand von Nachhaltigkeitsmodellen und -strategien erläutert. Um diese Modelle umzusetzen, nutzen die Unternehmen das Nachhaltigkeitsmanagement.

Um dem Verbraucher und Handel die Sicherheit zu geben, dass die hergestellten Produkte den internationalen Normen für Nachhaltigkeit entsprechen, gibt es internationale Siegel und Zertifikate. Aufgrund der zahlreichen Zertifizierungen für nachhaltige Produkte wird ein Überblick der wichtigsten Siegel gegeben und deren Funktion erläutert. Hinsichtlich der Relevanz des Konsumententyps und des Lifestyles der sogenannten LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), wird dieser im Kapitel 2.2.3 als besonders relevante Zielgruppe in dem Zusammenhang betrachtet. Anschließend wird ein Überblick über die Merkmale der Corporate Social Responsibility und deren Instrumente zur Umsetzung gegeben.

Im zweiten Teil der Arbeit erfolgt zunächst die Darstellung des Modebusiness. Anhand der Rolle von Marken wird das Konzept der identitätsorientierten Markenführung, die Komponenten der Markenidentität, das Markenimage und die Markenkommunikation ausgeführt. Im Rahmen der Markenkommunikation erfolgt die Unterteilung der Kommunikationsinstrumente in klassische und innovative Kommunikationsinstrumente. Anschließend liegt der Fokus auf den relevanten Kommunikationsinstrumenten, die die Einführung einer Modedekollektion unterstützen. Hierbei wird auf die Pressekonferenz und die Modenschau näher eingegangen. Darauf folgend wird die Bedeutung von Trendsettern herausgestellt und in Zusammenhang mit dem Absatzmittler Marketing gebracht.

Im dritten Teil der Arbeit wird die Nachhaltigkeit im Modebereich näher beleuchtet. Einen wichtigen Beitrag für die Umsetzung Nachhaltigkeit im Modebereich stellen die Stakeholder und deren mögliche Einflussnahme auf das nachhaltige Wirtschaften der Unternehmen dar. In diesem Zusammenhang wird der Einsatz von gesundheits-orientierter Ware und alternativen Textilien, als auch Produktionsmethoden thematisiert.

Die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements und die erforderliche Integration der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit werden im dritten Teil dieser Arbeit anhand des Unternehmens Hessnatur vorgestellt. Dieses eignet sich besonders als Praxisbeispiel, da es konsequent das Prinzip der Nachhaltigkeit verfolgt und dieses in das Unternehmens-

konzept integriert. Somit werden die Auswirkungen des Nachhaltigkeits-trends auf die Modebranche sehr gut verdeutlicht.

Abschließend wird herausgearbeitet, welche allgemeinen Auswirkungen der Nachhaltigkeitstrend auf die Modebranche ausübt. Damit sich ein Unternehmen, welches sein Unternehmenskonzept auf Nachhaltigkeit umstellen möchte, auch erfolgreich am Markt behaupten kann, werden die hierfür notwendigen Erfolgsfaktoren herausgearbeitet sowie Handlungsempfehlungen gegeben.

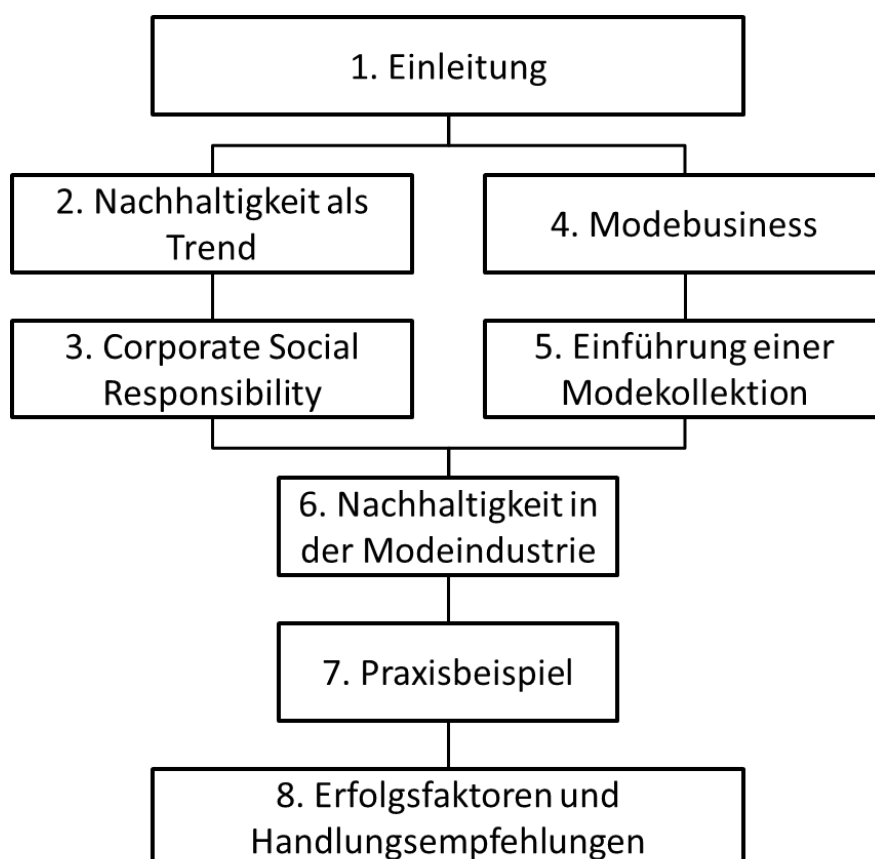


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

2 Nachhaltigkeit als Trend

Seit dem Rio-Prozess 1992 gewinnt die Nachhaltigkeit, ein umweltbewusstes Leben und der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen immer mehr an Bedeutung. Der Rio-Prozess thematisiert die Sicherung und nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene. (vgl. Bundesministerium für Umwelt und Bildung).

Auch in der Politik ist das Thema der Nachhaltigkeit nach wie vor aktuell. Das äußert sich durch die Verabschiedung der 2030- Agenda, am 15. September 2015. Deren Kernziele umfassen die Armuts- und Hungerbekämpfung, die Stärkung der Selbstbestimmung der Menschen und Geschlechtergleichheit. Die Sicherung eines guten und gesunden Lebens für alle. Eine Förderung des Wohlstandes und die weltweite Gestaltung der Lebensweisen. Das Respektieren der ökologischen Grenzen der Erde, den Schutz der Menschenrechte, unter anderem den Zugang zur Justiz zu gewährleisten und den Aufbau einer globalen Partnerschaft (vgl. Bmz1).

Laut dem Institut für organischen Landbau, stieg das Handelsvolumen von Lebensmitteln aus ökologischem Landbau, in Deutschland von 2000 bis 2012 auf mehr als sieben Mrd. Euro. Im Jahr 2011 belief es sich auf rund 6,64 Mrd. Euro (vgl. Köpke/Küpper 2013, 3). Der Trend beschränkt sich nicht nur auf die Lebensmittelbranche: Ein Wandel zeigt sich auch in der Modeindustrie. Dass die Nachhaltigkeit auch Modekunden wichtig ist zeigt die Nachhaltigkeitsstudie 2015. Durchgeführt wurde die Studie von dem Marktforschungsinstitut Defacto Research& Consulting und der Fachzeitschrift Absatzwirtschaft. Per Online-Befragung sollten Verbraucher das Engagement von Unternehmen hinsichtlich ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit bewerten. Befragt wurden 2886 Konsumenten in Deutschland. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kundenerwartungen an das Nachhaltigkeitsmanagement, internationale Umweltauflagen, ökologische Standards, sozialverträgliche und faire Arbeitsbedingungen der Unternehmen sehr hoch ist (vgl. Wolenschläger 2015). Diese veränderten Kundenerwartungen und das daraus resultierende Konsumverhalten in Wirtschaft und Gesellschaft entsprechen den Voraussetzungen eines Megatrends (vgl. Horx/ Huber/ Steinle 2007, 7). Dieser wird in Kapitel 2.1 beschrieben.

Das Zukunftsinstitut, dessen Aufgabe es ist, Trends zu analysieren und für Unternehmen Chancen und Potenziale des Gesellschaftlichen Wandels aufzuzeigen, hat den Markt analysiert und elf Megatrends identifiziert. Nämlich den Trend der Globalisierung, Konnektivität, Gesundheit und unter anderem den Trend der sogenannten Neo-Ökologie. Dieser Trend vereint Ökonomie, Ökologie und gesellschaftliches Engagement als Wachstumskriterium (vgl. Zukunftsinstitut1).

Horx betonte in diesem Zusammenhang, dass Trends nur erfolgreich in Unternehmenskonzepten angewendet werden können, wenn sich mit diesen befasst und auseinandergesetzt wird. Dies nennt man Trendmanagement. Das Trendmanagement ermöglicht Unternehmen Wettbewerbsvorteile und neue Märkte zu erschließen (vgl. Horx/ Huber/ Steinle 2007, 32,33).

2.1 Trendmanagement

Nach Horx ist ein Trend eine Veränderungsbewegung beziehungsweise ein Wandlungsprozess in der Wirtschaft und Gesellschaft. Diese wirken sich auf die Märkte, Lebensweisen, Politik, Kultur und das Business aus. Des Weiteren transformieren Trends Wünsche und Gewohnheiten, Märkten und Institutionen und fungieren als treibende Kräfte der Gesellschaft (vgl. Horx/ Huber/ Steinle 2007, 7). Daraus lässt sich schließen, dass Trends in Wechselwirkung zu Märkten stehen. Wie bereits erwähnt bedeutet dies, dass das Trendmanagement die Möglichkeit bietet neue Märkte zu erschließen und eine Basis für neue Unternehmenskonzepte zu schaffen. Indem Unternehmen Trends nutzen, um neue Produkte auf dem Markt zu platzieren, gewährleisten sie das Wachstum und die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. (vgl. Laauser 2003, 1).

Parallel zu Horx macht Wenger deutlich, dass Marken sich an den veränderten Bedürfnissen und Wahrnehmungen der Gesellschaft orientieren. Daraus resultierend können aus Bedürfnissen Bedarfe geschaffen werden, welche wiederum die Grundlage für erfolgreiche Marken sind. (vgl. Wenger 2006,2).

Mithilfe der Trendforschung lassen sich Trends filtern, bewerten und umsetzen (vgl. Horx/ Huber/ Steinle 2007, 64). Die entsprechenden Methoden sind das Monitoring, das Scanning und das Naming. Beim Monitoring und Scanning werden kleinste gesellschaftliche Veränderungen beobachtet, welche als Frühwarnindikatoren für die Suche nach einflussreichen Entwicklungen dienen. Diese können veränderte Werthaltungen oder auch Symbole oder Farben sein (Horx/ Huber/ Steinle 2007, 65,66). Hierfür werden Medien analysiert und ausgewertet, denn diese sind laut dem Zukunftsinstitut der Spiegel unserer Kultur. Das Wesen eines Trends wird durch das Naming transportiert und macht diesen nutzbar und beschreibt ihn. Weitere Methoden der Trendforschung sind unter anderem das Trendscouting, die Kontextanalyse und die Delphi- Methode (vgl. Zukunftsinstitut2). Auf diese wird nachfolgend nicht näher eingegangen.

Das Zukunftsinstitut klassifizierte Trends in fünf Kategorien. Abbildung 2 veranschaulicht die Zusammenhänge der Trends und deren Ursprünge. Die einzelnen Ebenen unter-

scheiden sich in der Halbwertszeit und der gesellschaftlichen Auswirkung. Durch die Größe der Blasen wird die Intensität der Trends veranschaulicht. Als unterste Ebene wird der Metatrend genannt dessen Halbwertszeit und gesellschaftliche Auswirkung ist am bedeutendsten. Darauf folgt die Ebene des Megatrends, Soziokulturelle Trends, Konsum- und Zeitgeisttrends und Produkt- und Modetrends (vgl. Zukunftsinstitut3).

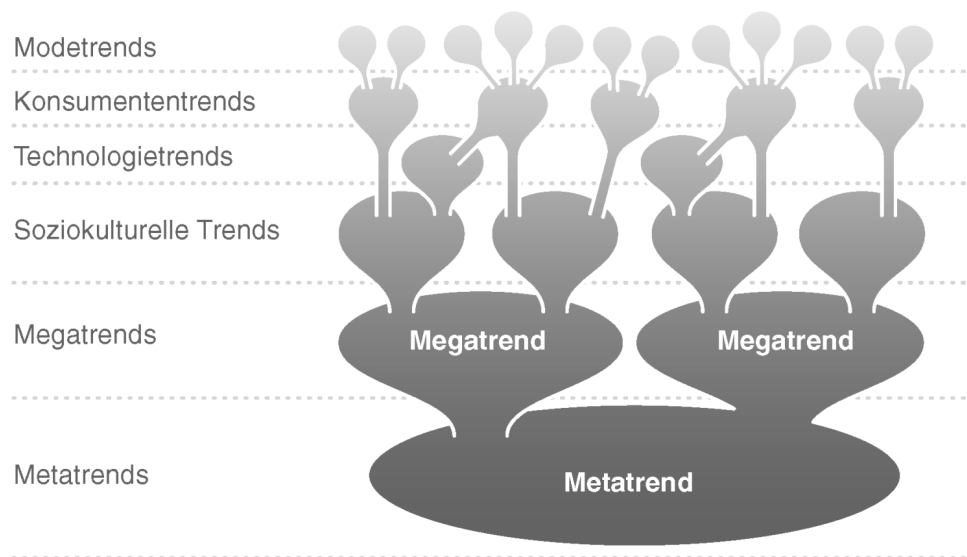


Abbildung 2: Trendtypologie
(vgl. Horx/ Huber/ Steinle 2007, 31)

- **Metatrends**

Metatrends zeichnen sich durch evolutionäre Konstanten in der Natur aus, und unterliegen somit keinen Zyklen. Dies wird durch evolutionäre oder systemische Konstanten ausgedrückt, wie beispielsweise der Trend zu steigender Komplexität.

- Megatrends

Laut Naisbitt müssen Megatrends drei Voraussetzungen erfüllen.

- Der Trend muss epochal sein und eine Halbwertszeit von mindestens 25 – 30 Jahren aufweisen.
- Er muss ubiquitär sein. Das bedeutet, dass Lebensbereiche übergreifend thematisiert werden und Auswirkungen auf diese zeigen muss. In der Ökonomie, Politik, im Alltagsleben und Konsum etc.
- Megatrends müssen einen globalen Charakter aufweisen. Dennoch müssen sie nicht überall gleichzeitig und gleichstark ausgeprägt sein.

Megatrends sind nicht nur wegen dem Jahrzehnte übergreifenden Zeitraum ein komplexer Trend, sondern auch bezüglich des Kontextes des gesellschaftlichen und sozialpolitischen Wandels. Aus diesem Grund eignen sich diese besonders für Prognostik (vgl. Horx1).

- Soziokulturelle Trends

Geprägt von den Lebensgefühlen der Menschen sind soziokulturelle Trends mittelfristige Veränderungsprozesse. Sie drücken sich beispielsweise in Sehnsüchten wie zum Beispiel dem Trend der Entschleunigung (Slowness) aus und gleichen die Defizite einer gesellschaftlichen Entwicklung aus. Unter anderem sind soziale und technische Veränderungen prägend und wirken sich dadurch auf Konsum und Produktwelten aus. Die Halbwertszeit beträgt circa 10 Jahre. Als Beispiel nennt Horx den Wellnesstrend, welcher parallel auch ein Konsum und Marketingtrend ist (vgl. Horx/ Huber/ Steinle 2007, 31).

- Zeitgeist oder Konsum- Trends

Diese Kategorie der Trends wird durch den medialen Einfluss verstärkt. Auch bekannt unter den Namen Infektionstrends. Mit dieser Metapher wird die Kurzweiligkeit dieser Kategorie deutlich.

- Mikrotrends

Zu den Mikrotrends gehören Konsum- und Gewohnheitsphänomene und Stile im Bereich des Designs- und Selbstdesigns.

- Branchentrends

Diese Trends sind Entwicklungen die besonders in einer Branche dominant sind (vgl. Horx1).

➤ *Gegentrends*

Jede Bewegung, erzeugt auch eine Gegenbewegung. Dies verdeutlicht der Artikel „Jeder Trend hat einen Gegentrend“ des Onlinemagazins der Fachzeitschrift Absatzwirtschaft. In diesem schreibt Wilkes, dass Menschen nur etwas bewusst wahrnehmen würden, wenn es einen Gegensatz dazu geben würde. Weiter heißt es, dass Kunden Selbstoptimierer sind welche auch Gegentrends nutzen. Daraus lässt sich schließen, dass sich aus Gegentrends unternehmerische Chancen in Form von Innovationen kreieren lassen. (vgl. Wilkes2014). Ein Beispiel dafür ist der Megatrend der Globalisierung. Parallel hierzu gibt es den Gegentrend der Regionalität (vgl. Starting Up1).

2.2 Nachhaltigkeit

Wie aus Kapitel 2 deutlich wird, lässt sich auch die Neoökologie bzw. Nachhaltigkeit den Megatrends zuordnen. In diesem Zusammenhang wird im folgenden der Begriff der Nachhaltigkeit, relevante Modelle und das Nachhaltigkeitsmanagement betrachtet.

Um den Begriff der Nachhaltigkeit und dessen Entwicklung zu verstehen muss der historische Kontext beachtet werden. Im deutschen Sprachraum wurde der Begriff 1713 von Von Carlowitz eingeführt. Von Carlowitz lebte in der Zeit der Früh-Industrialisierung. Seine Definition entstammt dabei aus dem forstwirtschaftlichen Zusammenhang und besagt, dass nicht mehr Holz geschlagen werden soll, wie wieder nachwächst. Seine Definition bezieht sich hierbei auf unkontrolliertes Ausbeuten der damaligen Ressourcen, den Wäldern, und entspricht dem Grundgedanken der Nachhaltigkeit (vgl. Majer 2004). Dem entspricht auch die Definition von Hardtke und Prehn.

„Humanity has the ability to make development sustainable - to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generation to meet their own needs“ (Hardtke/ Prehn, 2001,58)

Demnach ist eine nachhaltige Entwicklung ein Prozess, der gewährleistet, dass nachfolgende Generationen ihre Bedürfnisse ebenso befriedigen können wie die heute lebenden (vgl. Hauff 1987, 46).

Laut Pufé beinhaltet das Leitbild, Konzept und Prinzip der Nachhaltigkeit eine ganzheitliche Problem- und Lösungswahrnehmung. Die globalen Missstände seitens Wirtschaft (Ökonmie), Natur (Ökologie) und Gesellschaft (Sozialem) werden als systematisch miteinander verknüpfte Krisenphänomene wahrgenommen, welche ein Teil einer umfassenden Modernen Krise sind (vgl. Pufé 2012, 29). Im folgenden Kapitel werden die von Pufé genannten drei Dimensionen erläutert und zwei relevante Modelle dargestellt.

2.2.1 Nachhaltigkeitsmodelle

Die Nachhaltigkeit umfasst wie im Kapitel 2.2 bereits erwähnt drei Dimensionen. Die ökonomische Dimension steht für nachhaltiges Wirtschaften und Qualitätsbewusstsein. Das setzt sich aus dem verfügbaren wirtschaftlichen Produktionskapital, bestehend aus der Sach-, Wissens- und Humanebene zusammen (vgl. Suppan2015). Das bedeutet in der Praxis, dass ein Wirtschaftssystem geformt werden soll das dauerhaft funktionsfähig ist. Dieses ist geprägt von einem hohen Beschäftigungsgrad, Preisstabilität und außenwirtschaftlichem Gleichgewicht (vgl. Ökomedia-Institut).

Die ökologische Dimension repräsentiert das umweltschonende Agieren eines Unternehmens einschließlich erneuerbaren Energien und umweltschonender Produktion. Hierbei werden die natürlichen und erneuerbaren Ressourcen miteingeschlossen. Diese dürfen nur so verwendet werden wie sie sich selbst regenerieren. Nicht erneuerbare Energien werden unter dem Aspekt der schonenden Produktion beachtet; beispielsweise die effiziente Nutzung von Fördertechniken oder auch Verringerung des Schadstoffausstoßes, auch durch den technischen Fortschritt (vgl. Wirtschaft und Schule 1).

Die soziale Dimension umfasst die Standardisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen jedes einzelnen Menschen. Die Ausbeutung des Menschen wird somit versucht einzudämmen. Denn der Mensch soll fähig sein, eine zukunftsfähige, lebende Gemeinschaft zu generieren. Das ist wichtig, da ein Großteil von Konsumgütern und ähnlichem in Schwellenländern oder Ländern mit nicht ausgereiften Arbeitsbedingungen produziert wird. In den eben genannten Ländern herrscht weder Arbeitsschutz noch soziale Wirtschaft. Unterbezahlte Mitarbeiter werden Ausgebeutet, indem diese in Sweat-Shops produzieren und weder Ihre Rechte und Pflichten als Arbeitnehmer kennen (vgl. Suppan2015).

Die drei Dimensionen spiegeln sich in den folgenden Modellen wieder.

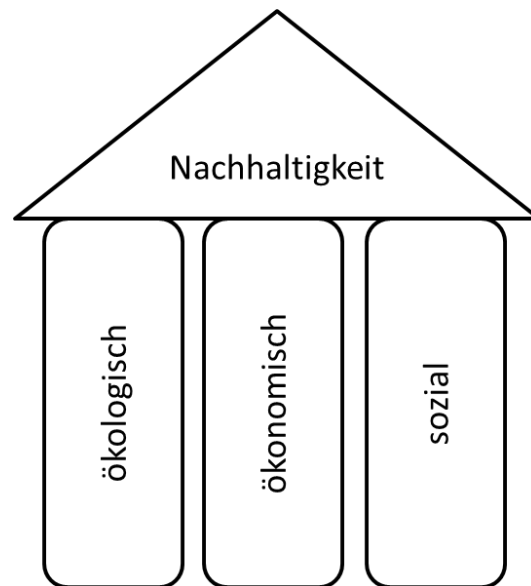


Abbildung 3: Drei- Säulen- Modell

(Quelle: Drei-Säulen-Modell in Anlehnung an Pufé 2012, 36)

Die in Abbildung 3 dargestellten drei Säulen basieren auf den zentralen Bereichen der Nachhaltigkeit. Der Ökonomie, Ökologie und dem Sozialen. Für deren Gültigkeit müssen jene gleichzeitig und gleichwertig angewandt werden. Die Säulen stehen somit in Wechselwirkung zueinander und verbinden deren Ziele.

Das Drei-Säulen-Modell ist umstritten. Es geht davon aus, dass alle drei Dimensionen gleichwertig sind und korrelieren und nur so die Nachhaltigkeit und deren Entwicklung gewährleistet ist. Jedoch wird der Anschein erweckt, dass die nebeneinander stehen Säulen in keiner Verbindung zueinanderstehen und nicht alle Säulen notwendig sind, um die Stabilität zu gewährleisten. Eine könnte wegfallen, ohne einen Einbruch zu bewirken oder dass die Säulen nicht gleich dick sein müssen um die Stabilität zu gewährleisten (vgl. Pufé 2012, 35). Als Reaktion auf diese Kritik wird Nachhaltigkeit im folgenden Modell integriert dargestellt.

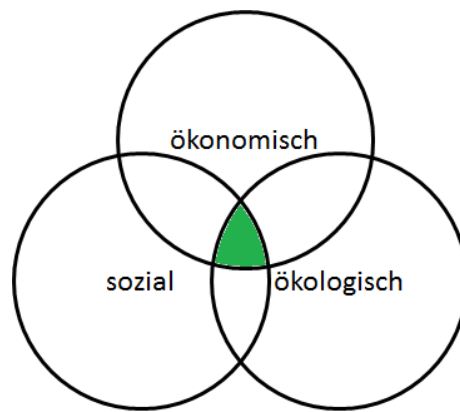


Abbildung 4: Integrierte Darstellung Nachhaltigkeit
(Quelle: .Eigene Darstellung in Anlehnung an : Pufé 2012, 36)

Die integrierte Darstellung der Nachhaltigkeit umfasst ebenfalls die soziale, ökonomische und ökologische Dimension. Im Gegensatz zu dem Drei- Säulen- Modell wird in Abbildung 4 die Nachhaltigkeit als Schnittmenge der Dimensionen dargestellt. Die Schnittmenge verdeutlicht die gegenseitige Verbindung und Wechselwirkung der Dimensionen.

➤ Nachhaltigkeitsmanagement

Um eine nachhaltige Entwicklung in Unternehmen zu fördern, gilt es, die richtigen Instrumente und Konzepte anzuwenden und zu steuern (vgl. Institut for sustainability). Das Nachhaltigkeitsmanagement ist die inhaltliche und instrumentelle Integration sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte in das ökonomisch ausgerichtete Management und die Planung Steuerung und Überwachung derer (vgl. Nachhaltigkeitsmanagement). Beispielsweise in den Funktionsbereichen des Marketings, dem Einkauf, des Personalmanagements, der Produktion, der strategischen Planung und des Vertriebs (vgl. Schaltegger/ Herzig/ Kleiber 2007, 23).

Das Bundesumweltministerium hat sich in der Studie „Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen“ mit Managementansätzen zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit befasst. Für die Studie wurden 40 Konzepte, Systeme und Instrumente ausgewählt und analysiert die zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsherausforderung dienen. Als Ergebnis dieser Studie hat das Bundesumweltministerium vier Herausforderungen für Unternehmen bezüglich der Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements dargestellt. Diese sind die Steigerung der sozialen Effektivität, der ökologischen und ökonomischen Effektivität und die Integration dieser drei Bereiche in ein konventionell ökonomisch ausgerichtetes Management. Das Schnittmengenmodell bildet die Basis für die Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeit (vgl. Schaltegger/ Herzig/ Kleiber 2007,3ff). In Abbildung 5 werden

repräsentativ Instrumente zur Umsetzung und Überprüfung des Nachhaltigkeitsmanagements dargestellt. Diese machen das unternehmerische Engagement messbar und transparent. Die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements im Rahmen der Nachhaltigen Entwicklung in der Modebranche wird anhand eines Praxisbeispiels in Kapitel 7 dargestellt.

Dimension	Instrumente zur Umsetzung / Überprüfung
ökologische Effektivität	Material oder Energieflussrechnungen, Umweltberichte, Nachhaltigkeitsrating
soziale Effektivität	Checklisten für Arbeitsplatzsicherheit oder Arbeitsplatzbedingungen, Nachhaltigkeitsmanagementsysteme, Weiterbildungen
ökonomische Effektivität	Kostengünstige Unternehmenswertsteigerung (Environmental- Shareholder Value), Corporate Social Responsibility, Leitbilder

*Abbildung 5: Instrumente zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schaltegger/ Herzig/ Kleiber 2007, 17)*

2.2.2 Siegel und Zertifikate

Neben den Strategien der Bundesregierung, der Europäischen Kommission und der UNO gelten im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens Zertifikate und Standards als wichtiges Instrument mit internationaler Gültigkeit. Siegel und Zertifikate geben sowohl dem Verbraucher als auch dem Handel Sicherheit und machen die Produkteigenschaften ersichtlich (vgl. Siegelklarheit¹). Durch Zertifizierungen können Unternehmen ihre Werte und Normen kommunizieren. Hinzukommend bedingen sie die Transparenz und die Rückverfolgbarkeit der zertifizierten Produkte und unterstützen die Kaufentscheidung. Die Schwerpunkte der Siegel und Zertifikate unterscheiden sich teilweise maßgeblich, dadurch können Unternehmen ihre Werte und Normen kommunizieren (vgl. Presse und Informationsamt der Bundesregierung).

Nach Schaus gelten Standards als Richtlinien die im Grundsatz auf freiwilliger Basis beruhen. Sie werden von Unternehmen und Interessenverbänden der Wirtschaft, gesellschaftlichen Organisationen, Initiativen oder staatlichen Einrichtungen entwickelt. Bei Erfüllung der Anforderungen werden die entsprechenden Label vergeben. Demnach hat

jedes Siegel und Zertifikat eigene Vergabekriterien. Parallelen gibt es in der zeitlichen Befristung und in der Kontrolle. Durch regelmäßige Kontrollen in den Produktionsbetrieben wird das Einhalten der Vergabekriterien kontrolliert. Diese Kontrollen erfolgen durch unabhängige Zertifizierungsstellen. Geprüft werden die Standards und deren Einhaltung und Umsetzung. Jährliche Monitoring-Berichte geben Aufschluss über die Finanzbuchhaltung, Kennzahlen und betriebsinterne Daten. Diese Berichte werden auf der Webseite veröffentlicht (vgl. Schaus 2013,22).

Neben den anerkannten und glaubwürdigen Siegeln gibt es auch erfundene und gefälschte Siegel. Diese entwickeln Unternehmen selbst und nutzen diese zur Image Aufbesserung. Das nennt man Greenwashing. (vgl. Siegelklarheit 2).

Die in der folgenden Tabelle dargestellten Siegel der Produktgruppe Textilien entstammen einer Initiative für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung mit dem Namen Siegelklarheit (vgl. BMZ). Initiativen wie diese unterstützen Handel, Verbraucher und Unternehmen und tragen zum besseren Verständnis der Zertifizierungen bei. Hinzukommend soll die Marktdurchdringung anspruchsvoller Siegel unterstützt werden (vgl. Siegelklarheit 2). Die Vergabe wird wie bereits erwähnt von unabhängigen Gutachtern und staatlichen Stellen untersucht und bewertet. Die Mindestanforderungen richten sich nach den wichtigsten Anforderungen aus den Bereichen Glaubwürdigkeit, Sozialverträglichkeit und Umweltfreundlichkeit. Diese sind beispielsweise an die Einhaltung von Menschenrechtsabkommen und Arbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) geknüpft.



Siegel	Name	Erfüllte Mindestanforderungen nach Bereich
	Better Cotton Initiative	Glaubwürdigkeit und Sozialverträglichkeit
	Fairtrade- Certified Cotton	Glaubwürdigkeit, Sozialverträglichkeit und Umweltfreundlichkeit

Abbildung 6: Siegel für den Rohstoffanbau nach erfüllten Mindestanforderungen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Siegelklarheit⁵)

In Abbildung 6 werden die Siegel der Better Cotton Initiative und Fairtrade- Certified Cotton repräsentativ als glaubwürdige Siegel für den Rohstoffanbau dargestellt.

Siegel	Name	Erfüllt besonders hohe Anforderungen nach den Bereichen
	Fair Wear Foundation	Glaubwürdigkeit und Sozialverträglichkeit
	GOTS- Global Organic Textile Standard	Glaubwürdigkeit, Umweltfreundlichkeit und Sozialverträglichkeit

Abbildung 7: Übersicht Textilsiegel für die Textilproduktion
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Siegelklarheit⁵)

In Abbildung 7 werden repräsentativ zwei Siegel für die Textilproduktion dargestellt. Das Siegel der Fair Wear Foundation und des Global Organic Textile Standard.

Aufgrund der bereits erwähnten wachsenden Anzahl der Umwelt- und Sozialsiegel werden im Folgenden die Siegel des Global Organic Textile Standard und der Fair Wear Foundation beschrieben. Diese werden neben dem Siegel Blauer Engel und EU Ecolabel als hervorragend bewertet (vgl. Siegelklarheit 5 und Bohn 2013).

➤ *Global Organic Textile Standard (GOTS)*

Der GOTS ist ein weltweit führender Standard für die Verarbeitung von Textilien aus biologisch erzeugten Naturfasern. Er definiert die umwelttechnischen Anforderungen und die sozialen Kriterien entlang der gesamten textilen Produktionskette. Er ist eine Arbeitsgemeinschaft, die sich aus vier Mitgliedsorganisationen zusammensetzt: Dem Internationalen Verband der Naturtextilwirtschaft (IVN) aus Deutschland, der Soil Association (SA) aus England, der Organic Trade Association (OTA) aus den USA und der Japan Organic Cotton Association (JOCA).

Das Ziel dieses Standards ist es, Anforderungen zu definieren, die die nachhaltige Herstellung von Textilien gewährleisten. Von der Gewinnung der Roh-Faser bis hin zur umweltverträglichen und sozial verantwortlichen Herstellung und Kennzeichnung der Endprodukte (vgl. Siegelklarheit 3).

Die zertifizierten Textilien müssen mindestens aus 70% biologisch erzeugten Naturfasern bestehen. Des Weiteren müssen verwendete chemische Zusätze wie Farbstoffe und Hilfsmittel die umweltrelevanten und toxikologischen Kriterien erfüllen. Jedes Unternehmen welches das GOTS Siegel erhalten möchte, muss fünf verpflichtende Kriterien erfüllen. Diese setzen sich aus den Bereichen der Herstellung, Konfektion, Verpackung, der Kennzeichnung sowie Handel und Vertrieb zusammen (vgl. GOTS 1).

Die Kontrolle erfolgt durch unabhängige Zertifizierungsstellen. Dies gewährleistet die Transparenz und Neutralität gegenüber den zertifizierten Unternehmen und Produktionsstätten (vgl. GOTS 2). Zertifizierte Unternehmen des GOTS sind unter anderem: Hessnatur, Tschibo, Esge- Die Wäsche macher, C&A, Armed Angels (vgl. Siegelklarheit 3).

➤ *Fair Wear Foundation (FWF)*

Die Fair Wear Foundation ist eine gemeinnützige Multi-Stakeholder Organisation, die von Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften und Unternehmensverbänden gesteuert wird (vgl. Siegelklarheit³). Diese basiert auf dem Ziel, die Arbeitsbedingungen in der Kleidungs- und Textilindustrie zu verbessern. 80 Mitgliedsunternehmen repräsentieren 120 Marken aus sieben europäischen Ländern. Unter anderem sind: Acne Studios, Armed Angels, Hessnatur, Blutsgeschwister, Schöffel und Vaude Mitglieder der Fair Wear Foundation (vgl. Fair Wear Foundation 2). Die Produkte werden bei mehr als 20.000 Händlern in 80 Ländern vertrieben. Die Herstellung dieser Kleidung, beschränkt sich auf 15 Produktionsländer in Asien, Europa und Afrika. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen erfolgt durch den Austausch von Kompetenzen und über die Unterstützung der Mitglieder während Meetings (vgl. Hessnatur 2).

Der Kodex der Fair Wear Foundation enthält acht Punkte, die auf den Richtlinien der ILO und der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte beruhen. Die Fair Wear Foundation ist somit ein sozialer Standard, der sich ausschließlich auf die Mitarbeiterführung sowie auf die Arbeitsumstände des Mitarbeiters ausrichtet. Der Standard definiert acht Komponenten als verbindliche Kernnormen. Diese sollen menschenunwürdige Produktionsbedingungen wie Diskriminierung, Überstunden, Hungerlöhne und gefährliche Arbeitsplätze verhindern (vgl. Fair Wear Foundation³).

Die Kernnormen beinhalten beispielsweise die Begrenzung der Arbeitszeit, sodass kein Arbeiter mehr als die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit leisten muss. Ein weiterer wichtiger Ansatz ist die Diskriminierung. Niemand darf aufgrund Geschlecht oder religiöser Zugehörigkeit diskriminiert werden. Rechtsverbindliche Arbeitsverträge sind ebenfalls verpflichtend und Kündigungen dürfen nur noch dem Arbeitsvertrag entsprechend vorgenommen werden. Es wird sich für Versammlungsfreiheit und das Recht auf Tarifverhandlungen eingesetzt. Um all das zu gewährleisten werden Leistungskontrollen durch externe Stellen durchgeführt. Dies schließt auch die Organisationsstrukturen jedes einzelnen Mitgliedsunternehmens mit ein (Fair Wear Foundation¹).

➤ *Kosten einer Zertifizierung*

Zertifizierungen sind mit Kosten verbunden, die je nach Organisation variieren. Bei GOTS beispielsweise sind die Kosten abhängig von den Betriebsstätten und der Produktpalette. GOTS beschreibt die jährlichen Kosten auf ca. 1200 bis 3000 Euro (vgl. GOTS³).

Im Gegensatz dazu staffelt die Fair Wear Foundation, die Kosten für ein Siegel nach Unternehmensstatus. Das bedeutet, dass Jungdesigner mit einem Umsatz von unter 250.000 € eine jährliche Gebühr von 500 € zahlen müssen. Im Vergleich zu Unternehmen mit eigenen Produktionsstätten die beispielsweise bei einem Umsatz von 45.000.000 € die Gebühr von 7650 € zahlen müssen (vgl. Fair Wear Foundation 4). Es wird deutlich, je größer der Umsatz (Turnover) desto höher der jährliche Beitrag des Unternehmens. Durch diese Staffelung wird eine Zertifizierung auch Young Professionals ermöglicht.

2.2.3 Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS)

Im Kapitel 2.2 wurde auf die Thematik der Nachhaltigkeit und dessen Bedeutung eingegangen. Miteinher geht die Bewegung des Lifestyle of Health and Sustainability den sogenannten LOHAS. Das Akronym bezeichnet nicht nur den Lebensstil, sondern auch den Konsumententyp. Dieser strebt nach Lebensqualität und Genuss und verbindet diese mit sozialer und ökologischer Verantwortung (vgl. Esch 2014, 41). Dies bedeutet, dass die Verbrauchergeneration der LOHAS ihre kommerziellen Bedürfnisse mit ökologischer und ethischer Korrektheit befriedigt, ohne den Verzicht auf Modernität. Dieser Konsumstil überträgt sich auf die gesamte Konsumwelt der LOHAS, welche von Ernährung und Gesundheit bis hin zu Bekleidung, Mobilität und Technologie reicht. Durch die stringenten Anforderungen an den Handel möchte die Zielgruppe durch ihren Konsum eine Verbesserung der Welt vornehmen und aktiv in den Markt eingreifen (vgl. Lohas 2).

Identifiziert wurde der Trend der LOHAS vom amerikanischen Soziologen Ray, mittels einer Befragung von 100000 US Bürgern. Aus dieser Befragung bildeten sich die Cultural Creatives heraus und bildeten den Ursprung der heutigen LOHAS (vgl. Schulz 2008, 11).

LOHAS zeichnen sich durch Einkommensstärke und überdurchschnittliche Bildung aus und weisen durch das qualitätsorientierte Kaufverhalten eine höhere Preisbereitschaft für nachhaltige Produkte auf (vgl. Esch 2014, 41). Die Kaufkraft und Marktpotenziale der LOHAS wird durch die Konsumausgaben verdeutlicht. Diese belaufen sich in Deutschland auf 200 Milliarden Euro (vgl. Lohas 1).

3 Corporate Social Responsibility

Die Corporate Social Responsibility (CSR), also die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung, ist der freiwillige Beitrag eines Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung und ist ein Bestandteil des Nachhaltigkeitmanagement. Die CSR geht über die gesetzlichen Anforderungen hinaus (vgl. Pufé 2012,20) und ist ein Schlüsselbegriff der Unternehmensethik und entspricht einer Leitidee die das Unternehmen festlegt (vgl. Nachhaltigkeitsrat¹). Instrumente mit denen sich die CSR umsetzen lässt sind beispielsweise der UN Global Compact und der Code of Conduct, die im Folgenden erläutert werden.

3.1 UN Global Compact

Der UN Global Compact ist ein Zusammenschluss aus 8300 Unternehmen und circa 4500 non-Business Teilnehmern wie beispielsweise Menschenrechtsorganisationen. Er zählt zu den wichtigsten Netzwerken für unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit. Pauly beschreibt den global Compact als Institution, die dazu beiträgt globale Regeln zu erschließen und eine gerechte und nachhaltige globale Wirtschaft zu fördern. Soziale- und Umweltstandards sind miteingeschlossen und implementieren Unternehmen und die Zivilgesellschaft (vgl. Pauly 2008, 13).

Der UN Global Compact setzt sich aus zehn Prinzipien zusammen, welche die Menschenrechte, die Arbeitsnormen, den Umweltschutz und die Korruptionsprävention einschließen. Bei den Arbeitsnormen beispielsweise geht es um die Abschaffung der Kinderarbeit und die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und während der Erwerbstätigkeit. Mit dem Eintritt in den UN Global Compact verpflichten sich Unternehmen die zehn Prinzipien einzuhalten und jährlich einen Unternehmensbericht zu veröffentlichen. Der Compact bietet Hilfestellung durch Instrumente, um beispielsweise durch Schulungen und Seminare das Engagement umzusetzen (vgl. Global Compact¹).

Die Instrumente sind unter Anderem Leitfäden zur Erstellung des Jahresberichts, bewährte Managementmodelle von anderen Mitgliedern und lokalen Netzwerke. Das unabhängige agieren der Netzwerke ermöglicht eine Reaktion auf lokale Problemstellungen wie beispielsweise in Deutschland dem unternehmerischen Engagement für Flüchtlinge (vgl. Global Compact²).

Da die lokalen Netzwerke eng mit der Zentrale in New York zusammenarbeiten können relevante Gesetze und neue Aktionspläne zeitnah kommuniziert werden (vgl. Global Compact³).

3.2 Code of Conduct

Der Code of Conduct sind Richtlinien, welche sich Unternehmen selbst auferlegen. Hierbei handelt es sich um einen Verhaltenskodex der Handlungsorientierung für Mitarbeiter und Lieferanten gibt. Die Richtlinien können von Korruption bis hin zu den Arbeitszeitregelungen und Umgang mit Kunden reichen. Der Code of Conduct ist meistens im Kontext der CSR eines Unternehmens zu finden (vgl. Wirtschaftslexikon¹).

Das Regelwerk kann unternehmensbedingt Unterschiede in der Detaillierungstiefe haben. Verhaltenskodizes können somit zur Imageaufbesserung genutzt werden, ohne dass messbares Engagement stattfindet und Ergebnisse vorgewiesen werden können. Dies bestätigt eine Analyse der Ethical Trading Initiative (ETI) über die Wirkung von Verhaltenskodizes, welche im Oktober 2006 vorgelegt wurde. Befragt wurde das Management, Gewerkschaften und zivilgesellschaftliche Gruppen von 25 Lieferfabriken der ETI- Mitgliedsunternehmen (Ethical Trading Initiative) im Bekleidungs- Schuh- und Nahrungsmittelsektor, aus den Ländern Südafrika, Indien, China, Vietnam, Costa Rica und Großbritannien. Die Analyse ergab, dass Verhaltenskodizes erfolgreiche Bewusstseinsverstärkende Instrumente sind. Dennoch muss eine wirksamere Regierungskontrolle durch unabhängige Kontrollen mit internationalen anerkannten inhaltlichen Kriterien stattfinden, um die Arbeitssituation zu verbessern. Des Weiteren bedingt die Regierungskontrolle die Transparenz und finanzielle Verantwortungsübernahme von internationalen Unternehmen (vgl. Saubere Kleidung¹).

3.3 Triple Bottom Line

Angelehnt an die CSR, wurde die Bewertungsgrundlage, Triple Bottom Line (TBL) eingeführt. Elkington etablierte den Begriff Triple Bottom Line in dem 1994 erschienen gleichnamigen Artikel. Die Basis für den Begriff war der englische Ausdruck Bottom Line. Dieser ist der Schlussstrich einer Gewinn- und- Verlustrechnung. Elkington erweiterte den Begriff um die Dimensionen der Umwelt und Gesellschaft. Das Kernziel dieser ist es ein erfolgreiches wirtschaftliches, ökologisches und soziales Kerngeschäft zu betreiben (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit¹). Die Triple Bottom Line ist ein alternativer Begriff zu PPP, dieser steht für People, Profit und Planet entsprechend der TBL verweist dieser auf die drei zent-

ralen Aspekte allen organisatorischen Handelns (vgl. Pufé 2012, 21) beispielsweise die Reduktion von Umweltbelastung und Produktionsbedingungen im Ausland und soziales Engagement. Dieser Einsatz führt zu einer positiven Triple Bottom Line (vgl. Nachhaltigkeit.info).

Die Beurteilung der Triple Bottom Line, der Kredit- und Geschäftswürdigkeit eines Unternehmens, erfolgt durch Banken oder Kapitalgesellschaften. Die Beurteilung berücksichtigt ethische, ökologische und finanzielle Leistungen. Auf dieser Basis wird ein Rating erstellt: Desto Nachhaltiger ein Unternehmen, desto besser fällt das Ökoring aus. Dadurch erzielen Unternehmen ein hohes Maß an Transparenz nach innen und außen (vgl. Ökoring¹). Dennoch stellen Kritiker die Messbarkeit in Frage, denn der Nutzen gesellschaftlichem Engagements würde sich nicht entsprechend der klassischen Bottom Line berechnen lassen. Dokumentiert wird die TBL in dem Nachhaltigkeitsbericht eines Unternehmens. Laut der Zeitschrift Harvard Businessmanager forderte die EU-Kommission börsennotierte Unternehmen auf, eine TBL in den Geschäftsbericht mit aufzunehmen (vgl. Kuhn 2008, 12 ff).

4 Modebusiness

Laut Saviolo und Testa ist Mode ein Ausdruck eines Zeitgeistes, der eine Vielzahl von Lebensbereichen gleichzeitig berührt (vgl. Saviolo/Testa 2002, 3ff.). Dementsprechend ist die Mode durch Kurzlebigkeit und stetige Veränderung gekennzeichnet und erfasst innerhalb eines kurzen Zeitraumes Gruppen von Menschen (vgl. Handelsmanagement Textilwirtschaft). Eine weitere Definition die Mode als Ausdruck des Zeitgeistes und deren Kurzlebigkeit beschreibt, lautet nach Chesterton:

„Je mehr du auf der Höhe der diesjährigen Mode stehst, desto mehr bist du bereits hinter der nächstjährigen Mode“ (vgl. Mode als Ausdruck des Zeitgeistes)

Die Modeindustrie weist im Vergleich zu anderen Branchen Besonderheiten auf, welche diese dazu analog charakterisieren. Mode ist geprägt von einer Dynamik, die in immer kürzeren Zyklen wechselnde Modetrends hervorbringt (vgl. Handelsmanagement Textilwirtschaft). Das bedeutet für den Bereich der Bekleidung, dass der Produktlebenszyklus wesentlich verkürzt ist: Es besteht unter anderem ein erhöhtes Modorisiko seitens der Hersteller. Es gibt keinen Garanten dafür, dass die produzierte Ware auf Nachfrage stößt. Seitens der Konsumenten ist das Risiko ebenfalls erhöht; die Mode hat einen hohen Prestigewert und das Ansehen des Kunden könnte dadurch Schaden nehmen. Des Weiteren erschwert die Parallelität der verschiedenen Moderrichtungen/ Stile die Orientierung des Verbrauchers im Modemarkt (vgl. Saviolo/Testa 2002, 9 ff.).

Laut Altenfelder erfüllt die Bekleidung neben der Scham und Schutzfunktion auch eine Schmuckfunktion und unterstreicht oder kaschiert Körperformen und trägt zum Wohlbefinden des Trägers bei (vgl. Altenfelder 1998). Des Weiteren stellt der Mensch durch die Bekleidung seine Individualität dar und demonstriert seine soziale Gruppenzugehörigkeit (vgl. Handelsmanagement Textilwirtschaft).

Bezogen auf Saviolo/ Testa könnte die Schlussfolgerung naheliegen, dass die Modeindustrie unterschiedlichen Determinanten unterliegt. Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt prägen Megatrends wie beispielsweise die Globalisierung, die Verjüngung der Gesellschaft bedingt durch den Demografischen Wandel und Neoökologie den Markt und bestimmen somit Angebot und Nachfrage. Diese Einflüsse bewirken einen Strukturwandel auch in der Modeindustrie. Dieser äußert sich im Kaufverhalten von Konsumenten und stellt die Einzelhändler vor neue Herausforderungen. Die klassischen Vertriebswege werden durch den Multi-Channel-Vertrieb ergänzt, um dem Wandel entgegenzuwirken (vgl. Haufe Online). Dieser Vertriebsweg wird im Kapitel 4.2.4. näher erläutert.

Um die aktuellen Herausforderungen des Modefachhandels darzustellen werden in Abbildung 8 die aktuellen Probleme anhand einer Befragung, des Bundesverband Textileinzelhandel dargestellt. Befragt wurden 2014 Handelsunternehmen des deutschen Textileinzelhandels.

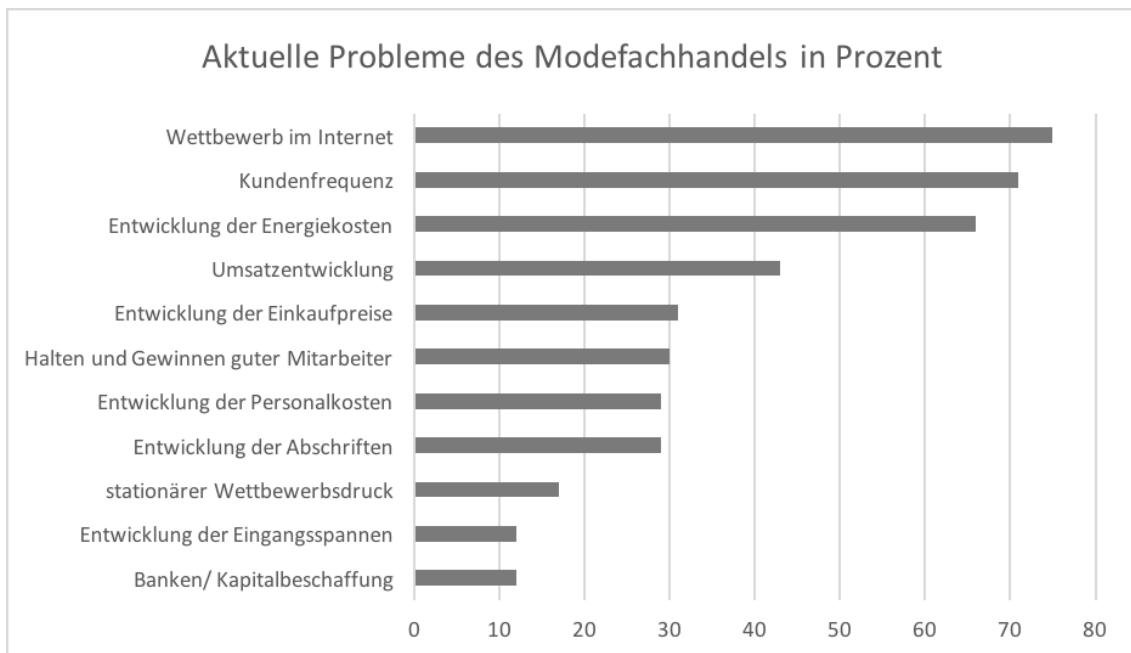


Abbildung 8: Aktuelle Probleme des Modefachhandels

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Bte)

Aus der Grafik geht deutlich hervor, dass 75% der befragten Handelsunternehmen den Wettbewerb im Internet als aktuelles Problem im Modefachhandel sehen. Darauf folgend wird die Kundenfrequenz als ausschlaggebender Faktor genannt (71% aller Befragten Handelsunternehmen).

Ähnliche Ergebnisse zeigt auch eine Statistik des Marktforschungsinstitutes GfK (Gesellschaft für Konsumentenforschung). In der Befragung berichteten 17000 Personen kontinuierlich über ihre Kleidungs- und Schuh- Käufe.

Der Online Anteil hat sich seit 2004 verfünffacht.

Anteil Online am Textilmarkt insgesamt
Angaben in %

GfK Verein
compact | Info Service des
GfK Vereins

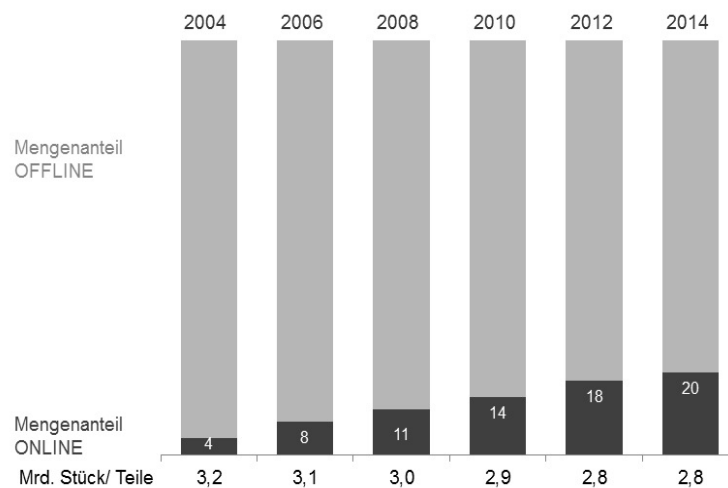


Abbildung 9: Anteil Onlinekäufe
(Quelle: GfK)

Abbildung 9 veranschaulicht, dass sich der Anteil der Onlinekäufe im Textilmarkt seit 2004 bis zum Jahr 2014 um ein fünffaches erhöht hat.

Dies bestätigt auch ein Artikel der Fachzeitschrift *Textilwirtschaft*, der besagt, dass die Digitalisierung die Gesellschaft unumkehrbar verändert und dies Auswirkungen auf den Handel hat. In dem Artikel werden die Ergebnisse einer Expertenrunde von Entscheidern aus dem Handel und Industrie der deutschen Textilbranche zusammengefasst. An der Expertenrunde nahmen unter anderem Robert Küper von Betty Barclay sowie Fabian Engelhorn teil. Thematisiert wurde unter anderem die Arbeit an der Emotionalisierung der Warenhäuser und die Inspiration der Kunden über das ganze Jahr, nicht nur zu Saisonbeginn. Des Weiteren befasst sich der Artikel mit der Vielfalt der Kommunikationsmöglichkeiten sowie deren Integration und inhaltliche Ausfüllung. (Allstädt 2015, 14 ff.). Dies wird im Kapitel 5.4 der vorliegenden Arbeit weiter ausgeführt.

4.1 Strukturdaten

Der Umsatz der mittelständisch strukturierten Textil und Bekleidungswirtschaft beläuft sich im Jahr 2014 auf 17,1 Mrd. Euro. Die Textil- und Bekleidungsindustrie ist die größte Konsumgüterbranche nach der Lebensmittelindustrie. Jedoch lässt sich seit 1970 ein Rückgang der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie feststellen; sowohl auf dem Weltmarkt und im Vergleich anderer Branchen im Inland. Parallel dazu verringerte sich die Anzahl der Beschäftigten von 185.195 im Jahr 2000, auf 77.832 im Jahr 2014 (vgl. Probe 2015)

Die Ursachen des Produktions- und Beschäftigungsabbau lassen sich laut dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie auf die Globalisierung und fortschreitende Produktivität zurückführen. Die Verlagerung der Produktionsstätten und Arbeitskräfte in den mittleren und nahen Osten bieten geringere Produktions- und Beschäftigungskosten (vgl. Schmidt 2010).

Im Zuge der Globalisierung bietet der Internationale Markt eine weltweit steigende Zahl an zahlungswilligen beziehungsweise zahlungskräftigen Konsumenten. Die Nachfrage von innovativen Marken und Designs deutschen Ursprungs nehmen die Rolle des Garanten für Erfolg im Außenhandel ein. Die wichtigsten Handelspartner (Export) sind die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union mit 75% des Gesamtexportwertes. Die übrigen Europäischen Länder belaufen sich auf einen Anteil von ca. 12%. Nach Asien werden lediglich 6% der Güter exportiert. Analog dazu summieren sich die Importwerte Asiens auf mehr als 50%, gefolgt von den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union mit 30% (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Umwelt).

4.2 Rolle von Marken

Marken nehmen in der heutigen Gesellschaft eine zentrale Funktion ein. Sie beeinflussen Kaufentscheidungen von dem Kauf einer einfachen Creme, Jacke oder Autos bis hin zu Aktien (vgl. Esch 2014, 23).

Die Wahrnehmung und Bewertung von Marken erfolgt im frühesten Kindesalter. Laut Melzer-Lena differenzieren Kinder im Alter von 8- 10 Jahren Marken und schreiben diesen passende Attribute zu. (vgl. Melzer- Lena 1999, 13). Im Jugendalter werden Marken verwendet, um die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe zu repräsentieren und sich im Gegenzug von anderen Gruppen zu differenzieren (vgl. Diekhof 1999). Dadurch wird das eigene Selbstbild gegenüber anderen Menschen kommuniziert und die

Marke nimmt parallel dazu eine symbolische Funktion ein (vgl. Burmann/Halaszovic/Schade 2015, 3). Im Erwachsenenalter macht sich die Prägung durch Marken im Kaufverhalten erkennbar. Die Kaufgewohnheiten sind routiniert und durch den früheren Einfluss der Eltern oder eigene Erfahrungen, die mit der Marke gemacht worden sind, geprägt (vgl. Esch 2014, 8).

Rechtlich können Marken beispielsweise Zeichen, Wörter, Zahlen, Hörzeichen, Personen(/Namen), Farben und Farbkombinationen, bis hin zur Form und Verpackung einer Ware sein (§3 Abs. 1 MarkenG.). Laut Esch, sind starke Marken zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen (vgl. Esch 2014, 5). Es lässt sich demnach annehmen, dass Marken unterschiedliche Funktionen seitens der Konsumenten und Unternehmen innehaben.

Marken kennzeichnen Lebensmittel und andere Konsumgüter und geben Zusatzinformationen über Qualität und verringern seitens des Konsumenten das wahrgenommene Kaufrisiko. Das Wiedererkennen eines Markenzeichens bietet dem Konsumenten Orientierung. Positive Erfahrungen schaffen Vertrauen in eine Marke und diese werden wiederum mit bestimmten Emotionen verknüpft (vgl. Esch 2014, 24).

Für Unternehmen nehmen Marken ebenfalls wichtige Funktionen ein. Sie differenzieren das eigene Angebot vom Wettbewerb und bieten die Möglichkeit zur Kundenbindung. Zusätzlich lässt sich eine Marke monetär bewerten und wird dadurch zu einem Vermögensgegenstand des Unternehmens (vgl. Meffert/ Burrmann/ Kirchgeorg 2012, Kapitel 3.2.1).

Starke Marken realisieren eine höhere Markenloyalität als schwache Marken. Laut Bergemann ist eine starke Marke nicht die äußere Hülle, sondern dass die Qualität des Produktes das hält, was die Marke verspricht. Eine starke Marke basiert auf Vertrauen, Leistung und dem emotionalen Mehrwert (vgl. Bergemann 2011). Starke Marken geben dem Unternehmen Sicherheit in Krisen und wirken den Einflüssen der Wettbewerber und Handelsmarken entgegen (vgl. Esch 2014, 24). Die Akzeptanz im Handel wird gestärkt und bietet die Grundlage für neue Produkte, welche mittels Markenerweiterungsstrategien umgesetzt wird.

Die Markenerweiterung ist eine Wachstumsoption für Unternehmen durch die sich neue Märkte und Zielgruppen erschließen lassen und können beispielsweise durch Markenausdehnung oder Markentransfer realisiert werden. Die Markenausdehnung (Line Extension) vergrößert die bisher angebotene Produktkategorie oder Dienstleistung. Sie bietet

dadurch eine bessere Marktabdeckung durch segmentspezifische Anpassungen unter der bisherigen Marke an (vgl. Esch 2014, 411 und Burmann/ Halaszovich/ Schade 2015, 165). Die Markentransferstrategie (Category Extension) überträgt Marken in grundlegend neue Märkte. Diese müssen keinen technisch- funktionalen Zusammenhang mit dem Ursprungsmarkt aufweisen (vgl. Burmann/ Halaszovich/ Schade 2015, 168).

Das Markenverständnis hat sich über die Jahrzehnte gewandelt. Das klassische Markenartikelkonzept des 20. Jahrhunderts änderte sich Aufgrund des fundamentalen Wandels in den Markt- und Umweltbedingungen. Diese veränderten Rahmenbedingungen bedingten verschiedene Markenbegriffe und Ansätze der Markenführung (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 20). Als Markenführung beziehungsweise Markenmanagement bezeichnet man alle Strategien, die notwendig sind, damit eine Marke auf dem Markt richtig positioniert werden und sich dauerhaft durchsetzen kann (vgl. Markenführung). Aus der folgenden Abbildung werden die Markenverständnisse und die daraus abgeleiteten Ansätze skizziert.

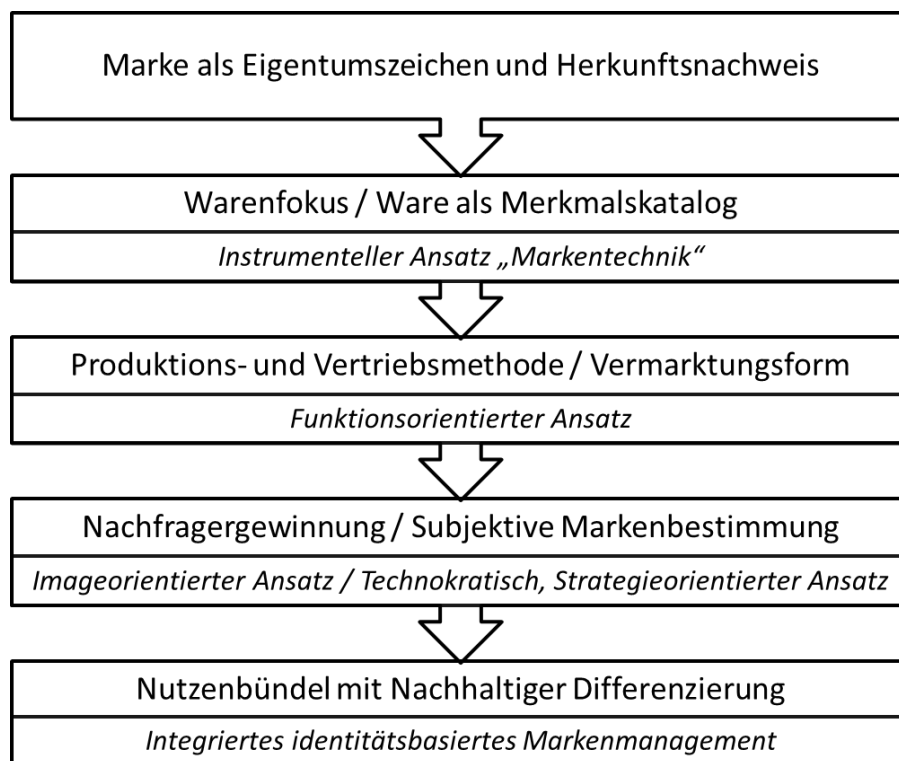


Abbildung 10: Markenverständnis und daraus resultierende Ansätze
(Quelle: Eigendarstellung in Anlehnung an Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 22)

Um eine starke Marke aufzubauen und erfolgreich auf dem Markt zu platzieren wie beispielsweise Nivea, wird im folgenden Kapitel das Konzept der identitätsorientierten Mar-

kenführung beleuchtet (vgl. Kontino 2014). Dieses erweist sich als ein leistungs-fähiges Managementmodell und vereint die externe Sicht der Wettbewerber und die interne Sicht des Managements und der Mitarbeiter auf eine Marke.

4.2.1 Identitätsorientierte Markenführung

Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung hat über die letzten Jahre wesentlich zu einem besseren Verständnis von Marken beigetragen (vgl. Blinda 2003, 7).

Wie bereits erwähnt geht das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung von Meffert und Burmann von zwei Perspektiven aus, der outside-in und der inside-out Perspektive. Die outside-in Perspektive ermittelt die Nachfragerwünsche und richtet das Unternehmen danach aus. Die inside-out Perspektive entspricht dem Selbstbild der Marke aus Sicht der Zielgruppe wie beispielsweise Managern, Mitarbeitern und Eigentümern (vgl. Burmann/ Halaszovich/ Schade 2015, 29).

4.2.1.1 Markenidentität

Wie zuvor genannt wird das Selbstbild der Marke als Markenidentität bezeichnet. Es erfasst im Wesentlichen die prägenden Merkmale einer Marke und beschreibt das Soll-Image, wie die Marke gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen auftreten soll (vgl. Esch 2014, 79).

Die Markenidentität kann im Gegensatz zum Markenimage strategisch entwickelt werden. Das Markenimage entspricht dem Fremdbild der relevanten Zielgruppen und entwickelt sich als Reaktion auf die Markenführungsaktivitäten (vgl. Burmann/Halaszovich/ Schade 2015, 30).

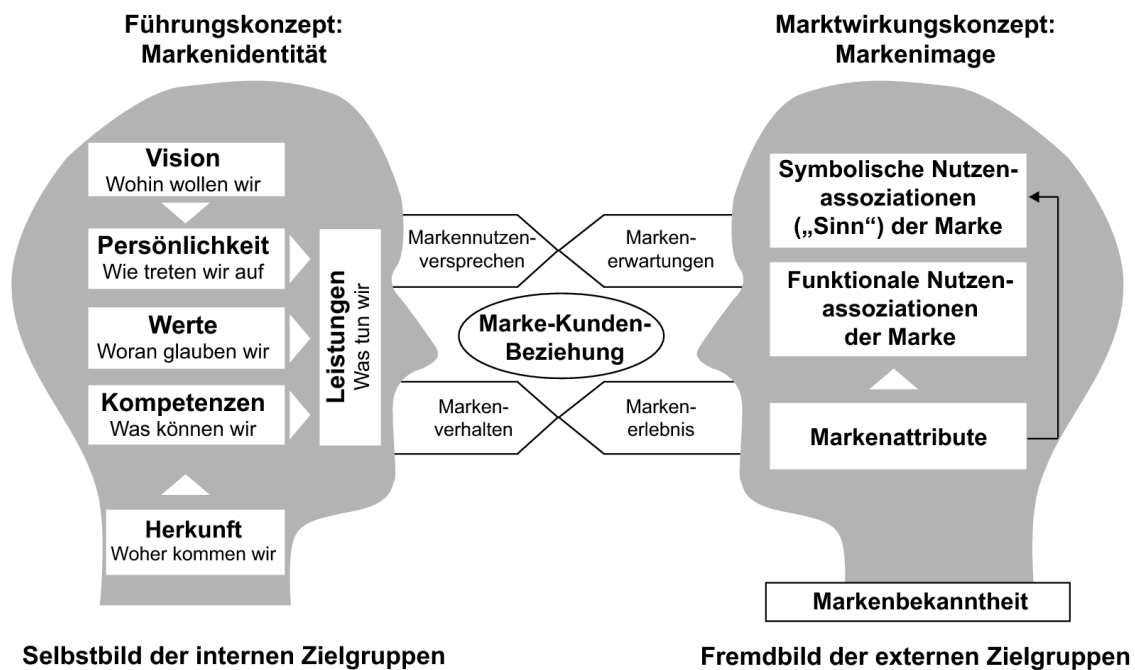


Abbildung 11: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung
(Quelle: Wirtschaftslexikon Gabler)

In Abbildung 11 wird der Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage verdeutlicht. Die Markenidentität ist das Selbstbild der internen Zielgruppen. Die Beschreibung der Markenidentität lässt sich in sechs Komponenten gliedern: Die Markenherkunft, Vision, Kompetenzen, Werte sowie Persönlichkeit. Die Markenherkunft ist das Fundament der Markenidentität.

Eine Marke wird laut Burmann/Halaszovich/Schade als erstes im Kontext ihres Ursprunges wahrgenommen und interpretiert. (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 44). Aacker und Joachimsthalers Definition entsprechend bedeutet, dass das Interesse gefördert wird und ein Zugehörigkeitsgefühl bzw. eine Verbindung zur Marke hergestellt wird (vgl. Aacker/Joachimsthaler 2000, 249).

Die Markenherkunft darf jedoch nicht mit der Historie verwechselt werden, denn diese ist eine langfristig gestaltete Identitätskomponente. Diese reflektierten Ereignisse der Vergangenheit, oder eine Sammlung vollbrachter Leistungen (vgl. Menniger und Robers 2006, 256). Die Markenherkunft besteht laut Becker aus drei Komponenten: der räumlichen Herkunft, der Unternehmensherkunft und der Branchenherkunft (vgl. Becker 2012, 59).

Die Markenvision gibt eine langfristige Entwicklungsrichtung vor. Er soll die „Ideologie“ der Marke widerspiegeln, mit denen sich die internen und externen Zielgruppen identifizieren (vgl. Ind 2003, 395).

Die Markenkompetenzen zeigen an, was die Marke kann. Sie repräsentiert die spezifischen organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens mit Veredelung und gekoppelten Ressourcen, die einem Unternehmen zur marktgerechten Identifikation dienen. Der Kundennutzen sollte im Idealfall der Konkurrenz ebenbürtig oder überlegen sein (vgl. Burmann/Halaszovich/ Schade 2015, 48/49).

Die Markenwerte geben an, woran die Marke glaubt. Die Grundüberzeugung der Führungskräfte und Mitarbeiter sollte repräsentiert werden. Markenwerte sollen den nicht-funktionalen Nutzen der Marke kommunizieren und emotionale Komponenten miteinschließen. Die Werte sollten jedoch realistisch und realisierbar sein, um die Glaubwürdigkeit der Markenwerte zu bedingen (vgl. Burmann/Halaszovich/ Schade 2015, 50).

Die Markenpersönlichkeit drückt durch menschliche Eigenschaften die Soll- Markenpersönlichkeit aus. Die Gestaltung sollte im Bezug zu dem Selbstkonzept der Zielgruppe erfolgen (vgl. Burmann/Halaszovich/ Schade 2015, 50). Das Selbstbild der internen Zielgruppe kommuniziert ein Markennutzenversprechen. Dieses gestaltet sich als kaufrelevanter Nutzen der Marke für die externen Zielgruppen und bietet diesen einen Mehrwert. Das Markennutzenversprechen gibt die Möglichkeit, sich von der Konkurrenz zu differenzieren (vgl. Burmann/Halaszovich/ Schade 2015, 30). Aus der Differenzierung ergibt sich die Positionierung auf dem Markt. Die Positionierungseigenschaften entsprechen den Bedürfnissen und Wünschen der Konsumenten und sind für diese relevant. Positioniert sich eine Marke Nachhaltig, so muss das Markennutzenversprechen den Wünschen nach nachhaltig produzierter Ware und fairen Produktionsbedingungen gerecht werden. Um ein stimmiges Bild der Marke zu vermitteln müssen sichtbare Maßnahmen folgen, welches auch das Markenverhalten miteinschließt (vgl. Esch 2014, 91).

Das Markenverhalten umfasst die Produkt- und Serviceleistungen einer Marke. Dies inkludiert das Verhalten der Mitarbeiter im direkten und indirekten Kundenkontakt und andere Berührungspunkte (Brand Touch Point) zwischen Marke und Konsumenten, beispielsweise die Werbung. Das Markenverhalten ist ohne Markenerlebnis minderwertig. Denn durch die Interaktion an verschiedenen Brand Touch Point, das sind die Berührungspunkte zwischen Konsument und Marke, werden Erfahrungswerte mit der Marke gesammelt. Diese Erfahrungen ob positiv oder negativ wirken sich auf das Markenimage aus (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade 2015, 30).

Das Markenimage ist das Fremdbild der externen Zielgruppen und beschreibt das Vorstellungsbild einer Marke aufgrund von Gefühlen, Einstellungen, Haltungen und Erwartungen einer Person gegenüber einer Marke. Aufgrund des fiktiven Bildes von der Marke in den Vorstellungen der Person werden Erwartungshaltungen generiert (vgl. Markenimage).

Um eine hohe Markenauthentizität zu erhalten, muss das kommunizierte Markennutzenversprechen und das tatsächliche Markenverhalten übereinstimmen. Zusätzlich müssen die Markenerlebnisse an den Brand Touch Points den Bedürfnissen und den Erwartungen der Person entsprechen. Umso authentischer eine Marke, desto wahrscheinlicher die Bindung an die Marke. Im Gegenzug kann es aber auch das Markenimage verschlechtern, daraus folgt schlechte Mund-zu-Mund Propaganda und eventuelles abwenden von der Marke (vgl. Burmann/Halaszovich/ Schade 2015, 30/31).

Daraus lässt sich Schlussfolgern, dass das Fremdbild der Marke nicht direkt vom Management gesteuert werden kann, sondern es von der Kommunikation und Interaktion zwischen interner und externer Zielgruppe abhängt. Im Folgenden sind die Aspekte des Markenimages und deren relevante Funktion anhand der identitätsbasierten Markenführung näher beleuchtet.

4.2.1.2 Markenimage

Wie im vorhergehenden Kapitel bereits erwähnt, ist das Markenimage das Ergebnis von allen subjektiven Wahrnehmungen und Dekodierung der Signale, welche die Marke gesendet hat. Als Voraussetzung für das Bilden eines Markenimages muss die Markenbekanntheit gegeben sein. Unterschieden wird zwischen der gestützten (Brand Recognition) und ungestützten (Brand Recall) Markenbekanntheit (vgl. Burmann/ Halaszovich/ Schade 2015, 56/57).

Das Markenimage wird in drei Komponenten aufgeteilt, in die Markenattribute, und daraus abgeleiteten funktionalen- und nicht funktionalen (symbolischen) Nutzen. Die subjektiv wahrgenommenen Markenattribute sind beschreibende Merkmale über die Leistungen, Kompetenzen, Herkunft, Vision, Persönlichkeit und den Werten einer Marke (vgl. Burmann/ Halaszovich/ Schade 2015, 57).

Der funktionale Nutzen sind die technisch/physikalische Komponente bzw. Eigenschaften. Diesem kann auch der ökonomische Nutzen zugeordnet werden, welcher dem Preis-Leistungsverhältnis entspricht (vgl. Burmann/ Halaszovich/ Schade 2015, 58).

Der nicht-funktionale Nutzen entspricht dem sozialen Nutzen und dem persönlichen Nutzen. Dieser bietet dem Kunden einen Mehrwert seitens gutem Gewissen bei dem Kauf, weil man weiß, dass etwas besonders Nachhaltig und fair produziert worden ist. Oder es befriedigt auf der intrinsischen Nutzenebene, welches das Bedürfnis nach Schönheit oder Selbstverwirklichung stillt (vgl. Burmann/ Halaszovich/ Schade 2015, 59).

Es lässt sich festhalten, dass die Differenzierung von Marken seitens der Kunden nur dann erfolgen kann, wenn ein glaubwürdiges, authentisches Fremd- und Selbstbild der Marke besteht. Eine Interaktion zwischen Marke und Zielgruppe muss stattfinden, damit aus der Marke ein emotionales, plastisches Erlebnis mit Mehrwert wird.

4.2.2 Markenkommunikation

Technologische Entwicklungen und die daraus entstandene Dichte neuer Medien erschweren die Planung und Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen. Konsumenten werden mit einer Informationsflut überlastet, und deren Aufnahmevermögen überfordert. Aufgrund dessen ist es umso wichtiger Aufmerksamkeit für die eigene Botschaft zu kreieren. Die Planung, Steuerung und Wahl der geeigneten Kommunikationsinstrumente ist somit essentiell für Unternehmen. Die Markenkommunikation ist ein zentraler Bereich des Marketings und entstammt dem Marketing-Mix. Im Rahmen dieses Kapitels werden die Kommunikationsinstrumente der Kommunikationspolitik (Promotion) dargestellt (vgl. Burmann/Halaszovich/ Schade 2015, 208).

Der erfolgreichen Kommunikation wird eine Kommunikationskonzeption vorausgesetzt. Diese lässt sich in vier aufeinander aufbauende Bereiche gliedern: der Analyse, Strategie, Taktik und der Kontrolle (vgl. Schmidbauer/ Knödler-Bunte 2004, 16/17). Es müssen die Ziele festgesetzt und die Kommunikationsstrategie entwickelt werden (dies inkludiert nach Meffert auch das Festlegen und Verteilen des vorhandenen Budgets). Die zu sendende Botschaft muss gestaltet werden und zum Schluss erfolgt die Messung des Erfolges (vgl. Burmann/Halaszovich/ Schade 2015, 209).

Auf die strategische Planung (Kommunikationskonzeption) folgt die Umsetzung mittels den Kommunikationsinstrumenten. Es wird zwischen den klassischen und den innovativen Instrumenten unterschieden. Die eingesetzten Instrumente müssen zeitlich, inhaltlich und formal aufeinander abgestimmt sein, da die Kommunikation an die internen und externen Zielgruppen gerichtet ist (vgl. Esch 2014, 199). In der folgenden Hierarchie werden die Kommunikationsinstrumente im Rahmen des Marketings dargestellt und nachfolgend erläutert.

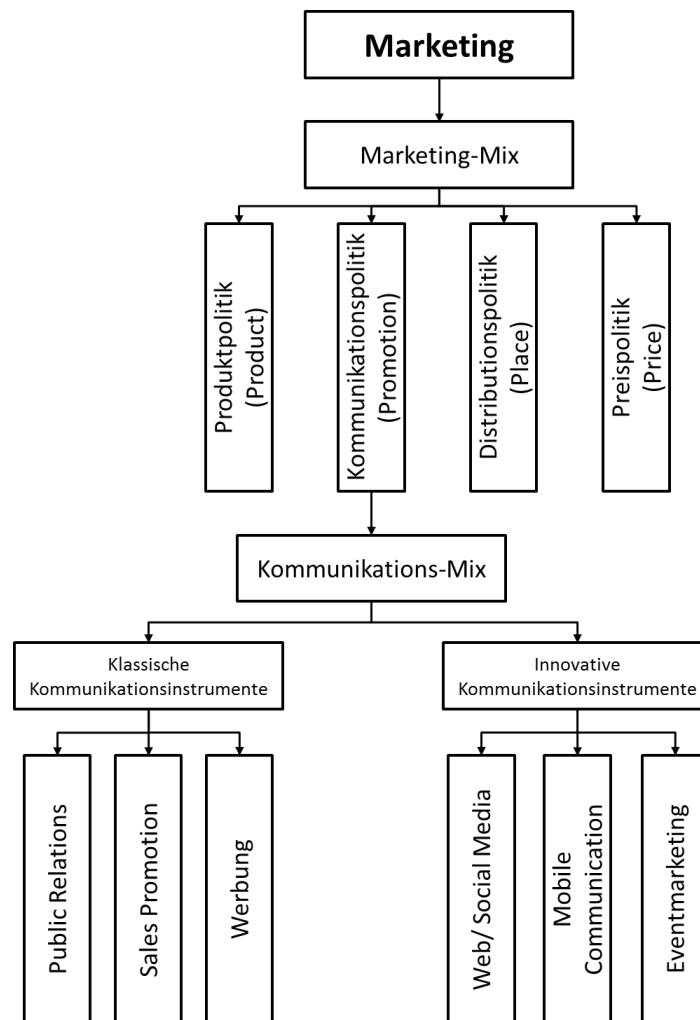


Abbildung 12: Marketing im Zusammenhang mit den Kommunikationsinstrumenten
(Quelle :Eigendarstellung in Anlehnung an Kreyher 2015, 11)

Die im Rahmen der Bachelorarbeit aufgegriffenen klassischen Kommunikationsinstrumente umfassen die Public Relation, Sales Promotion und die Werbung.

Die PR (Öffentlichkeitsarbeit) ist eine planmäßig gestaltete Beziehung zwischen dem Unternehmen und den verschiedenen Anspruchsgruppen. Sie zielt darauf ab Vertrauen/ Glaubwürdigkeit zu gewinnen und zu erhalten. Zu den Instrumenten der PR gehören Pressekonferenzen, Pressemitteilungen, Mailings und Newsletter (vgl. Meffert/ Burrmann/ Kirchgeorg 2012, Kapitel 4.5.5). Im Gegensatz zu der PR wird die Sales Promotion (Verkaufsförderung) direkt am Verkaufspunkt (POS) angewendet. Sie ist zeitlich begrenzt und schafft zusätzliche Kaufanreize durch beispielsweise Verkostungsstände sowie Rabattaktionen und ermöglicht direktes Feedback. Die Mitarbeiter können gezielt durch ihr Verhalten am POS positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmens und des Produktes einwirken (vgl. Meffert/ Burrmann/ Kirchgeorg 2012, Kapitel 4.5.6).

Ein weiteres Instrument ist die Werbung, diese zählt als unpersönliche Kommunikationsform, da kein direktes Feedback erhalten werden kann. Dennoch hat sie eine große Reichweite. Durch Werbung kann Akzeptanz gegenüber dem Unternehmen/ Marke geschaffen werden. Die Akzeptanz der Werbung steigt indem sie ansprechend gestaltet wird (vgl. Till/Baack 2005, 54) und die Mediennutzung nicht Unterbricht (vgl. McCoy 2007, 86ff). Zudem unterstützt eine ansprechende Gestaltung die ungestützte Markenbekanntheit. Als klassische Werbeträger zählen unter anderem Inserate in Zeitungen und Zeitschriften, Plakate, Radio und TV- Spots (vgl. Meffert/ Burrmann/ Kirchgeorg 2012, Kapitel 4.5.1).

Zu den innovativen Kommunikationsinstrumenten zählt unter anderem die Online Kommunikation. Diese ist kostengünstig und findet in Echtzeit statt. Die Kommunikation in Echtzeit ermöglicht direktes Feedback und eine persönliche Kommunikation. Zu den Instrumenten der Online Kommunikation lassen sich beispielsweise die Sozialen Medien, das Web 2.0 und Mobile Communication zählen (vgl. Meffert/ Burrmann/ Kirchgeorg 2012, Kapitel 4.5.3).

Ein weiteres wichtiges Instrument ist das Eventmarketing. Das Eventmarketing definiert sich durch Multisensualität, Erlebnisorientierung, Inszenierung und Eigenständigkeit. Ereignisse sind an interne und externe Zielgruppen gerichtet. Events ermöglichen direkten Kontakt zu den Nachfragern in einer angenehmen und zwangsfreien Situation. Der direkte Kontakt beispielsweise mit einem Modelabel an einer Modenschau vermittelt dem Nachfrager das Gefühl von Exklusivität und ein Teil der Marke zu sein. Durch das Einbinden, die Interaktion und die daraus resultierenden positiven Erfahrungen mit dem Rezipienten, wird die Bindung zu dem Produkt und dadurch auch zu dem Unternehmen gestärkt (vgl. Meffert/ Burrmann/ Kirchgeorg 2012, Kapitel 4.5.8). Zum Event-Marketing lassen sich unter anderem Pressekonferenzen, Modenschauen, Außendienst-konferenzen, Jubiläen sowie Händler- und Hausmessen zuordnen (vgl. Event-Veranstaltung).

Es bietet sich an, die verschiedenen Kanäle und Kommunikationsinstrumente parallel anzuwenden, um mit den Zielgruppen zu interagieren. Dies entspricht dem Multi-Channel-Ansatz welcher im folgenden nicht näher ausgeführt wird. Die parallele Verwendung und Kombination der Kommunikationsinstrumente und Kanäle erhöht die Präsenz und des Unternehmens und wird vom Nutzer als konsistent wahrgenommen. Wenn verschiedenen Medienformen miteinander vernetzt werden, spricht man von Integrierter Kommunikation/Crossmedia. Die Vernetzung erfolgt zwischen klassischen und innovativen Kommuni-

kationsmitteln, durch QR Codes in Zeitschriften, Rabattaktionen bei Facebook und vielem mehr (vgl. Aerni/ Bruhn 2012,158).

Im folgenden Kapitel wird die Relevanz der Kommunikationsinstrumente, die Pressekonferenz und die Modenschau im Rahmen einer Kollektionseinführung veranschaulicht.

5 Einführung einer Modekollektion

Für den Erfolg eines Produktes ist die richtige Vertriebsplanung entscheidend. In der Modebranche wird die Modekollektion eines Unternehmens/ Designers als Produkt an den Kunden verkauft. Eine Kollektion besteht aus mehreren Modeteilen, die in unterschiedlichen Kombinationen Outfits ergeben. Ein Jahr in der Modebranche ist traditionell in die Frühjahr/ Sommer und Herbst/ Winterkollektion aufgeteilt (vgl. Vilaseca 2010, 53). Die Aufteilung dient dazu, die Ware den Jahreszeiten entsprechend auf dem Markt zu platzieren und dadurch die Lagerbestände der einzelnen Absatzkanäle positiv zu beeinflussen. Die verschiedenen Absatzkanäle und das damit zusammenhängende Marketing sind in Kapitel 5.4 beschrieben.

Auf die Schnelligkeit und wachsenden Anforderungen der Gesellschaft reagiert die Modebranche mit Kapselkollektionen, welche Jahreszeiten unabhängig sind und ein bestimmtes Marketing- bzw. Designkonzept verfolgen. Diese Kapselkollektionen werden Vorkollektionen oder Cruise kollektionen genannt. Die Cruise kollektionen sind auf das Jet-set Leben der High Society ausgerichtet und umfassen leichte Sommermode, auch während der Winterkollektion (vgl. Griese 2015).

Um Modekollektionen ansprechend zu kommunizieren, dienen die Pressekonferenzen und Modenschauen als wichtigstes Kommunikationsmittel.

5.1 Pressekonferenz

Eine Pressekonferenz ist ein wichtiges Mittel um Unternehmensinformationen an die relevanten Multiplikatoren zu kommunizieren. Sie hat die zentralen Ziele Bekanntheit zu schaffen das Image eines Unternehmens aufzubessern und Wissen zu verbreiten. Bei der Einführung einer Modekollektion ist sie wichtiges Instrument um mediales Interesse zu schüren. Beispielsweise bei der Pressekonferenz von H&M (Hennes und Mauritz), gab der Geschäftsführer lediglich wenige Informationen über den Launch eines neuen Labels Preis, welches 2017 erscheinen soll bekannt. Dies weckte mediales Interesse und wurde sowohl in Fachzeitschriften als auch in Boulevard-magazinen thematisiert. Wodurch das neue Label begehrt für den Konsumenten wird (vgl. Ok Magazin und Sieper 2015).

Franck Sieben formulierte sieben Grundsätze, die bei der Planung einer Pressekonferenz beachtet werden müssen, um diese Erfolgreich zu gestalten.

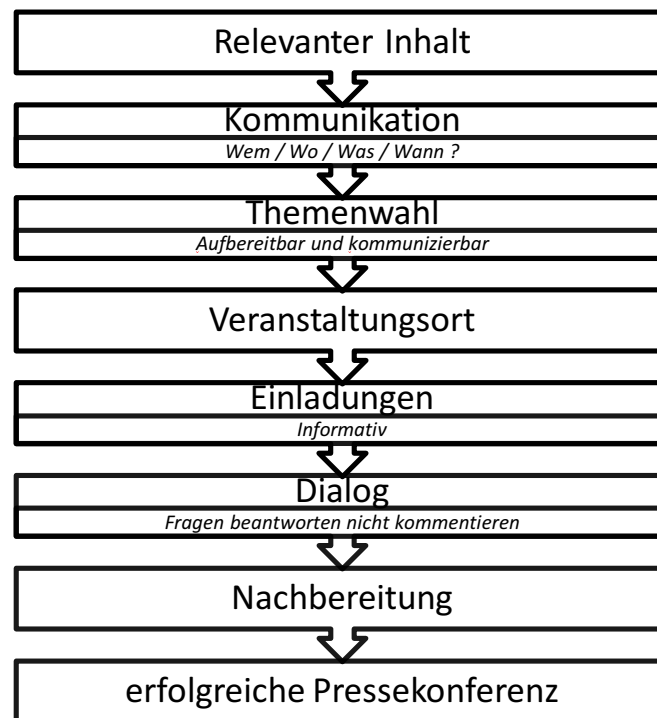


Abbildung 13: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Pressekonferenz
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Franck 2008, 168)

Im Voraus sollte festgestellt werden ob das Thema medienwirksam ist, das bedeutet das die Inhalte interessant für die Öffentlichkeit sind. Anhand eines Presseverteilers werden die relevanten Multiplikatoren herausgesucht und die Einladungen via E-Mail versendet. Das Timing und das Thema beeinflussen die vor Ort vertretenen Medien. Timing ist ein entscheidender Faktor; Redaktionen sollten mit 10 Tagen Vorlauf, monatliche oder quartalsweise erscheinende Fachzeitschriften bis zu Vier Wochen im Voraus informiert werden. Es muss abgeglichen werden ob an dem Veranstaltungstag noch andere Events stattfinden die der Zielgruppe entsprechen könnten. Der Ort der Veranstaltung kann kreativ gewählt werden, sollte jedoch zum Themengebiet passen. Des Weiteren sollten die Lichtverhältnisse stimmen und für es muss eine ausreichende Beschilderung gesorgt werden. Die Dauer einer Pressekonferenz sollte auf maximal eine Stunde beschränkt werden. Eine Pressemappe sollte vorab erstellt werden und via email an die Redaktionen gesendet werden. Diese enthält die wichtigsten Informationen von Texten und Bildern kurz zusammengefasst. Eine umfangreichere Pressemappe in Papierform wird im Zuge

der Veranstaltung ausgehändigt. Die Pressemappe enthält Unternehmensrelevante Hintergrundinformationen, Bildmaterial und das Unternehmensprofil. Falls wichtige Medienvertreter nicht erschienen sind werden diesen digitale Pressemappen übersandt (vgl. Fridrich 2014)

Es sollte ein erfahrener Redner gewählt werden, der mit der Materie und dem Unternehmen vertraut ist. Bei Einführung einer Modekollektion kann es entweder der Pressesprecher des Unternehmens und/oder der Designer der Kollektion sein. Der Erfolg einer Pressekonferenz, lässt sich durch die Berichterstattung danach feststellen. Aus der Berichterstattung, lassen sich Verbesserungen für weitere Presskonferenzen schließen. Eine Pressekonferenz sollte Nachbereitet werden, indem ein Pressespiegel zusammengestellt wird (vgl. Franck 2008, 167 ff).

5.2 Modenschau

Die Modenschau ist eine Form des Eventmarketings und dient als Kommunikationsmittel mit den folgenden Zielen: eine hohe Medienresonanz zu erzielen, das Label bekannt zu machen, die Ideen des Designers zu transportieren und ein bewegendes Ereignis mit vielen Bildern für die Presse entstehen zu lassen (vgl. Zenk 2014, 71). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Marketingziele über die Gestaltung der Modenschau erreicht werden können (vgl. Zenk 2014, 69,70). Das Publikum setzt sich aus Presse, Einkäufern, Stammkunden und Freunden des Designers/ Labels zusammen. Den Einkäufern dient die Modenschau zur Erweiterung und Bestätigung der vorher getätigten Bestellungen. Die vertretene Presse besteht aus Modezeitschriften, Reportern und Zeitungen. Diese haben die Funktion über die Modenschau zu berichten. Internationale Schauen finden zweimal Jährlich statt: im Januar/ Februar, für die Herbst- und Winterkollektion und im September/ Oktober, für die Frühjahr- und Sommer-Kollektion (vgl. Vilaseca 2010, 10). Die Themenbereiche der Modenschauen können von neuen produkttechnischen Aspekten bis hin zu kulturellen und politischen Themen reichen (vgl. Zenk 2014, 72). Laut Zenk basiert die Gestaltung einer Modenschau auf der entsprechenden Kollektion und kreiert ein emotionales Erlebnis mit der Kollektion und somit auch mit der Marke (vgl. Zenk 2014, 73).

Der Gesellschaftliche Wandel, wachsende Bedeutung der Onlinekommunikation und dessen Crossmediale Vernetzung beeinflussen die Laufstegpräsentationen (vgl. Vilaseca 2010, 77). Die klassischen Modeschauen, welche als Ziel verfolgen eine Kollektion und deren Aussagen ohne Ablenkung den Einkäufern zu präsentieren, werden ergänzt durch virtuelle und audiovisuelle Modenschauen (vgl. Zenk 2014, 73 und Vilaseca 2010, 82).

Virtuelle Modenschauen fokussieren die Endverbraucher, Einkäufer und Medien in ihrer eigenen Komfortzone. Diese werden mittels Online- Präsentation im Internet bereitgestellt. Audiovisuelle Effekte ergänzen und werten die Präsentationsform der Kollektionen auf (vgl. Vilaseca 2010, 81-83).

Eine weitere Form der Laufstegpräsentation ist die Pressemodenschau. Diese lässt sich in die Haute-Couture und Prêt-à-Porter gliedern. Diese Arten der Modenschauen finden im Rahmen von Modewochen statt und sind für Pressevertreter und geladene Gäste vorbehalten.

Die Haute- Couture zeichnet sich durch die Inszenierung (ähnlich wie ein Theaterstück) und die Handfertigung der Kollektion aus. Die Modenschau beläuft sich auf ein Budget bis hin zu einer Millionen Euro. Prêt-à-Porter präsentieren Kleidungsstücke die nach der Modenschau industriell für die Konfektion gefertigt werden. Haute Couture und Prêt-à-porter siedeln sich im Luxusbereich an, da die hohen Kosten der Modenschauen sich auf die Verkaufspreise niederschlagen (vgl. Vilaseca 2010, 78).

5.3 Einkleidung von Trendsettern

Als Trendsetter werden Personen bezeichnet, die einen Einfluss auf die Modewelt ausüben. Sie entscheiden, welche Trends sich durchsetzen, machen diese Publik und beeinflussen somit, dass Kaufverhalten der Kunden. Trendsetter können unter anderem der Designer selbst sein, Unternehmer, Celebrities die die Mode besitzen, Modeblogger oder Redakteure, die darüber berichten oder auch der Einkäufer und der It-Boutiquenbesitzer, der die Mode verkauft (vgl. Riethmüller 2012).

Das Einkleiden von Trendsettern beruht auf der Basis des Celebrity-Marketings. Prominente haben seitens ihrer Zielgruppe eine große Sympathie und dienen ihrer Fangemeinde als Vorbild. Das Celebrity-Marketing bedient sich eines Prominenten als Testimonial, der durch das Tragen des Produktes den Nutzen dessen beweist und dafür mit seinem Namen bürgt (vgl. Spieler 2011 und Eckhardt 2006).

Die Studie „TW-Kundenmonitor Prominente in der Modewerbung“ aus dem Jahr 2011 hat die Theorie, dass Prominente als Trendsetter eine Vorbildfunktion einnehmen, widerlegt. Diese besagt, dass 26% der Konsumenten es für gut befinden, wenn Prominente als Markenbotschafter für Modefirmen auftreten. 81% bevorzugen Durchschnittsbürger als Werbegesichter und 12% kauften ein Produkt, weil es Prominente getragen haben. Der Studie zu urteilen, würde sich der Erfolg und das stetig steigende Interesse an Modebloggern als

Trendsetter erklären. Blogs sind günstigere Alternativen zu Hochglanzmagazinen und stellen alltagsgerechte Outfits vor. Diese werden subjektiv von den Bloggern bewertet und sind durch das Internet einer großen Leserschaft zugänglich (vgl. Obst 2013).

Im Umkehrschluss wirft die Studie die Frage auf, ob es für Unternehmen noch erstrebenswert ist, Prominente als Trendsetter einzukleiden.

Prominente sind Persönlichkeiten, die unterschiedliche Werte vertreten und diese kommunizieren. Das bietet Konsumenten Orientierung und Identifikationsmöglichkeiten. Das Image einer prominenten Person ist für den Kunden nachprüfbar und dadurch vertrauens-erweckend, entsprechend dem Konzept einer Marke (vgl. Janke 1997 und Kapitel 4.2). Um jedoch ein authentisches und stimmiges Bild der Marke zu repräsentieren und kommunizieren, müssen die Trendsetter den Zielgruppen der Marke entsprechen. Werbekooperationen mit Trendsettern sorgen für Aufmerksamkeit und bewirken mediales Interesse mit einer daraus resultierenden Berichterstattung über die Kollektion/Marke (vgl. Textilwirtschaft).

5.4 Absatzmittler Marketing

Absatzmittler sind Personen oder Unternehmen, die als Zwischenhändler von Produzenten und Endverbraucher tätig sind. Ziel derer ist es die Produkte des Herstellers zu verkaufen und die Bedürfnisse der Konsumenten zu befriedigen (vgl. Onpulson).

Dieser Definition zufolge lässt sich ein direkter Zusammenhang zwischen Trendsettern und Absatzmittlern herstellen. Trendsetter funktionieren demnach unter anderem als Absatzmittler. In der folgenden Ausführung werden die Absatzkanäle des Modebusiness mit dem dazugehörigen Absatzmittler vorgestellt.

Die folgende Grafik stellt die Umsatzverteilung des Bekleidungseinzelhandels in Deutschland nach Vertriebsformen dar und veranschaulicht die Absatzkanäle und deren Marktanteile in Prozent.

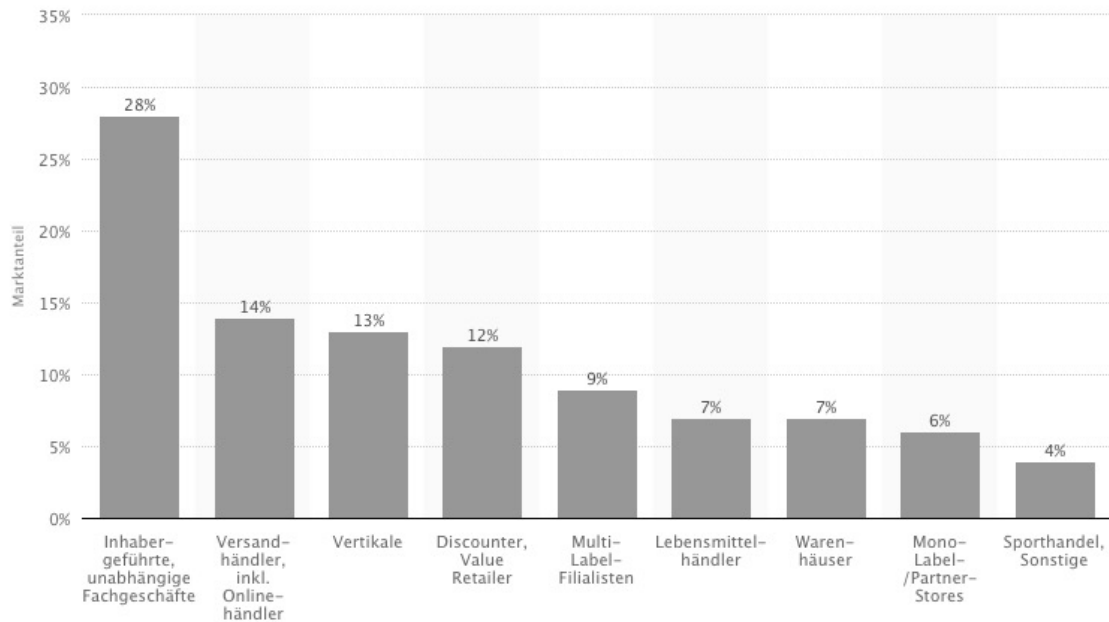


Abbildung 14: Umsatzverteilung im Bekleidungseinzelhandel
in Deutschland nach Betriebsform im Jahr 2013
(Quelle: Statista)

Es stellt sich heraus, dass inhabergeführte, unabhängige Fachgeschäfte einen Marktanteil von 28 % besitzen und dies ist somit der bedeutendste Vertriebskanal. Die Hälfte der Marktanteile der inhabergeführten, unabhängigen Fachgeschäfte, wird über den Versand- inklusive des Onlinehandels abgesetzt. Der Versand/ Onlinehandel konkurriert mit den Vertikalen (13%), den Discount und Value Retailern (12%).

Es stellt sich die Frage, wie die einzelnen Absatzkanäle mit den veränderten Rahmenbedingungen des Marketings umgehen und dadurch die Marktanteile vergrößern und den Absatz steigern können.

Abhängig von der Anzahl der Handelsstufen zwischen Hersteller und Endverbraucher wird zwischen direktem und indirektem Vertrieb unterschieden. Der indirekte Vertrieb erfolgt über rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Einzel- und/ oder Großhändler. Diese sind vertraglich gebundene, aber wirtschaftlich selbstständige Kooperationspartner, die den Absatz erhöhen. Dadurch wird eine bessere Durchsetzbarkeit der Marketingstrategie des Herstellers im Absatzkanal gesichert (vgl. Meffert/ Burrmann/ Kirchgeorg 2012, Kapitel 3.3.2.2). Hier bietet sich als Beispiel das regionale, inhabergeführte Unternehmen Engelhorn an. Marken wie Ugg Australia, Adidas, Aesop, Michael Kors und Valentino werden durch Engelhorn an den Endverbraucher vertrieben (vgl. Engelhorn Marken). Engelhorn fungiert für die genannten Marken als Absatzmittler und erhöht durch Verkaufs-

förderungsmaßnahmen, wie Rabattaktionen durch Newsletter Anmeldungen, den Absatz der Unternehmen. Analog dazu dienen diese Maßnahmen zur Kundenbindung durch beispielsweise Community-Bildung. Durch den Erwerb von Mitgliedskarten die den Besitzern verschiedene Boni bieten, betreffend Service, exklusive Kundenevents und damit verbundene Rabattaktionen, erstellen Unternehmen Benutzerprofile und können dadurch Produkte gezielter anbieten (vgl. Schweins 2000).

Der direkte Vertrieb zeichnet sich durch den unmittelbaren Kontakt zwischen dem Hersteller und dem Endverbraucher aus. Hierbei wird kein Absatzmittler zwischengeschaltet. Zum Beispiel können die Produkte in herstellereigenen Filialen oder über Verkaufsplattformen wie Amazon im Internet vertrieben werden. Der potentielle Kunde bestellt und kauft direkt bei dem Hersteller. Bedingt durch die Globalisierung und der fortschreitenden Technik erhalten potenzielle Kunden außerhalb der westlichen Welt über das Internet Zugang zu Unternehmen und deren Produkten, die im eigenen Land nicht vertreten sind (vgl. Meffert/ Burrmann/ Kirchgeorg 2012, Kapitel 3.3.2.2).

Durch die bereits erläuterten veränderten Rahmenbedingungen im Modebusiness vertikalisieren sich die Absatzkanäle. Das bedeutet, dass Hersteller direkten Kontakt zum Handel suchen. Das lässt sich auf den Rückgang des stationären Handels und steigenden Marktzuwachs von Händlern zurückführen. Die Vertikalisierung bietet dem Hersteller den Vorteil, dass er eine stärkere Kontrolle über den Absatzweg seiner Produkte ausüben kann. Beispielsweise durch Markenpräsentation am Point of Sale. Das Marketingkonzept kann über alle Absatzkanäle geplant und durchgesetzt werden (vgl. Meffert/ Burrmann/ Kirchgeorg 2012, Kapitel 3.3.2.2).

Möglichkeiten der Vertikalisierung sind Shop-in-Shop-Konzepte/Corners, Factory-Outlets oder der Aufbau eines Filialnetzes, beispielsweise durch Flagshipstores. Shop-in-Shop und Corners sind größere Verkaufsflächen in einem Handelsgeschäft die das Mobiliar vom Hersteller nutzen. Das Warenrisiko und die Preisgestaltung verbleiben bei dem Händler. Flagshipstores dienen zur Markeninszenierung. Sie ermöglichen dem Nachfrager ein emotional- symbolisches Markenerlebnis und kreieren Marktpräsenz. Dies wirkt sich positiv auf den Vertrieb der Marke aus (vgl. Moore/ Doherty/ Doyle 2009, 139 ff).

Der parallele Einsatz von direktem- und indirektem Vertrieb nennt man den Multi-Channel-Vertrieb. Der synchrone Einsatz von Onlinehandel und Einzelhandel kann die Kundenzufriedenheit erhöhen, Ressourcen schonen (Kostensenkung im Service durch Online Abwicklungen) und den Umsatz steigern (Erschließung neuer Zielgruppen). Dies sichert die Effizienz und Effektivität des Absatzkanalsystems. Die integrierte Kommunikation setzt

ebenfalls hier die formale, inhaltliche und zeitliche Abstimmung als Voraussetzung für den Erfolg der Strategie voraus (vgl. Montag 2011 und Meffert/ Burrmann/ Kirchgeorg 2012, Kapitel 3.3.2.2).

Erwähnenswert ist der Onlineshop You & Idol. Dieser vereint das Absatzmittler-marketing und die Einkleidung von Trendsettern erfolgreich. Auf der Webseite werden Stars mit Eigenschaften versehen die auch ihrem Kleidungsstil entsprechen und der Präsenz in der Öffentlichkeit bspw. „urban chic/ „sexy-glam“/ „klassisch“/ „cool“. Mit diesen Eigenschaften können sich nicht nur die Fans identifizieren, sondern auch potenzielle Konsumenten, die nach einem Outfit mit den entsprechenden Attributen suchen. Diese Outfits werden mittels sozialen Netzwerken vom Prominenten/ Moderator direkt promotet. Der Kunde kann das komplette Outfit oder auch nur die Einzelteile über den Onlineshop von About You erwerben. (vgl. Krisch 2014).

6 Nachhaltigkeit im Modebereich

6.1 Rolle der Nachhaltigkeit

Wie bereits erwähnt lässt sich die wachsende Rolle der Nachhaltigkeit auch in der Textilindustrie erkennen. Die Anzahl der grünen Labels wächst. Immer mehr Modedesigner produzieren entgegen der Fast Fashion und legen Wert auf eine nachhaltige Produktion. Dem schließen sich auch Konzerne wie H&M (Hennes und Mauritz) an und verwenden vermehrt nachhaltige Stoffe aus Bio-Baumwolle und anderen Naturfasern. Diese werden entweder in Kollektionen integriert oder es werden komplette Kollektionen aus nachhaltigen Rohstoffen gestaltet (vgl. Vogue).

Unternehmen sind als Teil der Gesellschaft zu verstehen und gestalten diese mit. Eine langfristige Existenzsicherung für Unternehmen hängt von einem ökonomisch erfolgreichen Wirtschaften ab. Dabei ist die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens unabdingbar und setzt die Integration von Trends voraus. Im Zuge des Nachhaltigkeitstrends legen Konsumenten seit dem Fabrikunglück in der Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch mehr Wert auf Transparenz und die Kommunikation des sozialen Engagements der Modeunternehmen. Forderungen wie diese werden von Anspruchsgruppen, den sogenannten Stakeholdern erhoben. Diese muss ein Unternehmen integrieren um seine Existenz zu sichern (vgl. Colman 2013). Das bestätigen ausführliche Unternehmensberichte, die Einblick in das ökologische-, soziale- und wirtschaftliche Handeln beziehungsweise in unternehmensspezifische Entwicklungen geben (vgl. Motzkau 2013). Im folgenden Kapitel wird die Relevanz der Stakeholder und deren Einfluss auf Unternehmen dargestellt.

6.2 Stakeholder

„Stakeholder = Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives“ (vgl. Freeman 1987, 25).

Laut Freeman sind Stakeholder Individuen oder Gruppen, die Unternehmensaktivitäten beeinflussen, oder von diesen beeinflusst werden. Diese haben einen materiellen oder immateriellen Anspruch an ein Unternehmen wie beispielsweise Banken, Konsumenten oder Journalisten. Daraus lässt sich schließen das Stakeholder eine entscheidende Rolle zu dem Erfolg eines Unternehmens beitragen. In diesem Zusammenhang sollen die Interessen der Stakeholder von Unternehmen berücksichtigt werden (vgl. Tiemeyer 2002, 5).

In Abbildung 15 werden relevante Stakeholder für nachhaltige Unternehmen in der Modebranche beschrieben.

STAKEHOLDER	BEISPIELE
MEDIEN	Journalisten, Blogger, Modemagazine, Tageszeitungen, Hochglanzmagazine, Social Media
ENDVERBRAUCHER	Konsumenten aller Altersklassen
UNTERNEHMEN	Lieferanten (Stoff, Garne etc.), Rohstoffproduzenten, der Einkauf
INVESTOREN	Aktionäre, Kreditgeber, Banken
NICHT REGIERUNGS-ORGANISATIONEN	WWF, Greenpeace, NABU (Naturschutzbund)
POLITIK	Gesetzesverabschiedungen
DESIGNER	Michael Michalsky, Stella MC Cartney

Abbildung 15: Darstellung Stakeholder und Beispiele
(Quelle: Eigene Darstellung)

6.3 Gesundheitsorientierte Ware

Im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung der Modebranche und dem Prinzip „Qualität statt Quantität“, werden nachhaltige Stoffe und Textilien immer gefragter. Die Stoffe schonen die Umwelt und werden fair produziert. Im Gegensatz zu Handelsüblichen Stoffen und Textilien sind diese nicht behandelt. Das bedeutet, dass keine Chemikalien zum Einsatz kommen, die Gesundheitsgefährdend und Umweltbelastend sind (vgl. Udale 2008, 37).

Chemische Behandlungsverfahren finden hauptsächlich in den Produktionsländern außerhalb Mitteleuropas Anwendung. Die Folgen von chemisch behandelten Textilien können von Kontaktallergien bis hin zu Krebs sein. Dies betrifft nicht nur den Endverbraucher,

sondern auch die Mitarbeiter der Textilfabriken. Die Kontrolle dieser gestaltet sich als schwierig. Die im Kapitel 2.2.2 erläuterten Siegel gewährleisten dem Verbraucher und den Unternehmen die Einhaltung mitteleuropäischer Standards in den Produktionsländern (vgl. Chemie in Textilien und gesund.co). Im Zuge dessen werden alternative Textilien immer gefragter und im Folgenden wird eine Übersicht gegeben.

Tyvek wurde ursprünglich für Schutzbekleidungen und medizinische Verpackungen entwickelt. Es wird zu einem Gemisch verstrickt und ist bis zu 90 Grad waschbar, antiallergen und zu 100 Prozent recyclebar. Der Hersteller Du Pont nimmt aus Tyvek produzierte Produkte zurück und führt diese in dem Recyclingzyklus zu.

Milchfasern sind ohne chemische Zusätze und verhalten sich PH-neutral. Aufgrund dieser Eigenschaften sind sie besonders für Allergiker und Konsumenten mit Hauterkrankungen geeignet. Bei der Herstellung der Milchfasern wird Abfall reduziert, da der Rohstoff aus Milch besteht, die für den Lebensmittelhandel nicht mehr verwendbar ist (vgl. Qmilk).

Die *Bananenfaser* wurde ursprünglich für die Herstellung von Schiffstauen verwendet. Die Rohstoffe dieser Faser sind die Abfälle von Bananenplantagen, welche zu feinen Garnen versponnen werden. Die Fasern sind reißfest, robust und finden Verwendung für Outdoor-Textilien.

Zellulose wird aus Holz gewonnen. Produkte auf Zellulosebasis sind Lyocell und Modal. Lyocell wird unter dem Markennamen Tencel produziert. *Modal* wird aus Buchenholz gewonnen, welches aus zertifiziertem Anbau stammt. Gleichmaßen ist Bambus zur Zellulosegewinnung geeignet und hat den Vorteil, dass für den Anbau weder Dünger noch Pestizide benötigt werden (vgl. Udale 2008, 48).

Hanf ist die älteste bekannte Pflanzenfaser und wächst schnell und anspruchslos. Entsprechend dem Bambus werden keine Pestizide und Düngemittel zum Anbau benötigt und dadurch ist dieser besonders hautverträglich (vgl. Swantje Muuss 2013).

Baumwolle zählt in der Textilindustrie zu einem der wichtigsten Rohstoffe. Diese hat sich wegen der leichten Verarbeitungsmöglichkeit und hautsympathischen Eigenschaften im Vergleich zu anderen Naturfasern durchgesetzt. Aufgrund der hohen Belastung der Umwelt durch den Anbau von Baumwolle wird der Bio-Baumwollproduktion eine hohe Bedeutung in der Textilindustrie zugeschrieben (vgl. Biobaumwolle 2).

Bio-Baumwolle, auch Organic Cotton genannt, wird bisher in 22 Ländern angebaut. Die wichtigsten davon sind die Türkei, USA, Indien, China und Ägypten. Seit 2007 ist Indien

der Vorreiter in der biologischen Landwirtschaft und im Anbau von Baumwolle. Dies wirkt sich auf die Lebensbedingungen der dort ansässigen Bauern aus, welche sich erheblich verbessert haben. Dennoch ist nicht jede Baumwolle, die aus einem der besagten Länder stammt, automatisch ökologisch angebaut oder „bio“ (vgl. Biobaumwolle 1).

Um die Qualität von Bio-Baumwolle zu gewährleisten, muss diese besondere Voraussetzungen erfüllen. Sie muss nachhaltig unter umweltfreundlichen Bedingungen angebaut werden. Dies bedeutet, dass die Kultivierung der Pflanze ohne Pestizide erfolgt, so dass das Grundwasser nicht verunreinigt wird. Zum Düngen dürfen nur natürliche Düngemittel wie Kuhdung verwendet werden. Chemische Düngemittel dürfen nicht mit der Pflanze in Berührung kommen (vgl. Greenality 2009). Natürliche Düngemittel fördern die Humusbildung und erhöhen langfristig dessen Anteil im Boden. Dadurch kann der Boden länger Wasser speichern und er muss weniger bewässert werden (vgl. Umweltinstitut).

Des Weiteren ist es auch bei der Bepflanzung des Bodens wichtig eine bestimmte Fruchtfolge einzuhalten. Jedes Jahr wird eine andere Kulturpflanze auf dem selben Boden angebaut. Dies gewährleistet den Schutz des Bodens vor Schäden durch Monokulturen (Auslaugen, Pflanzenverluste, Schädlingsbefall). Der Schädlingsschutz wird auf natürliche Weise betrieben, indem rund um die Baumwollfelder Sonnenblumen gepflanzt werden. Diese halten den größten Teil der Schädlinge von den Baumwollpflanzen fern (vgl. Öko-fair). Die Bio-Baumwolle wird nicht maschinell gepflückt, sondern jede einzelne Frucht muss mit der Hand geerntet werden. Dies gewährleistet einen Stoff, der langlebiger und weicher ist als konventionelle Baumwolle, da keine Stiele oder Blätter das Gewebe verfälschen und unbequem machen. Dadurch bietet Bio-Baumwolle neben ressourcensparender Herstellung auch einen gesteigerten Tragekomfort und langlebige Qualität. Der Bio-Baumwollstoff ist äußerst hautfreundlich, atmungsaktiv und feuchtigkeitsthroughlässig. Textilien aus ökologisch erzeugter Baumwolle sind mit kbA gekennzeichnet dem sogenannten kontrolliert biologischen Anbau und werden unter anderem von GOTS zertifiziert (vgl. Umweltinstitut).

C&A ist der weltweit größte Abnehmer von Bio-Baumwolle. Im Geschäftsjahr 2014 hat das Unternehmen 46.000 Tonnen zertifizierter Baumwolle verarbeitet. 90% dieser Baumwolle stammt aus Indien. Hogue, der Chief Sustainability Officer von C&A erklärt, dass sich das Unternehmen seit 2004 aktiv für den Anbau von Bio-Baumwolle einsetzt. Laut Hogue nähert sich C&A dem Unternehmensziel bis 2020 die gesamte Baumwollkollektion auf nachhaltigen Anbau umzustellen. Um dies voranzubringen investiert das Unterneh-

men gekoppelt mit der C&A Foundation, die sich für nachhaltige Entwicklung in der Textilwirtschaft einsetzt, in Sozial- und Umweltprogramme (vgl. Presseportal 2015).

Der Marktanteil von Bio-Baumwolle beläuft sich auf 1% der weltweiten Baumwollproduktion. Dies entspricht 26,6 Millionen Tonnen Bio-Baumwolle in der Saison 2013/2014. Bis 2011 ist die Produktion von Bio-Baumwolle stetig gestiegen. Trotz der Produktionserhöhung sanken die Ernteerträge um 2,21 Tonnen (8%). Der Rückgang wird beispielsweise mit der Unkenntnis der biologischen Anbaumethoden, sowie fehlendem gentechnikfreiem Saatgut in den Produktionsländern erklärt. Laut Brodde ist die wichtigste Herausforderung, die wachsende Nachfrage mit dem Anbau in Zusammenhang zu bringen und zu vereinen (vgl. Brodde 2014).

6.4 Re- und Upcycling

Upcycling ist eine Form der Wiederverwertung von Stoffen, bei der aus Abfallprodukten neuwertige Stoffe geschaffen werden. Durch die verwendeten Stoffe, beispielsweise alte Feuerwehrschräuche, Reste aus der Textilproduktion oder alten Armeedecken, wird ressourcenschonend produziert und der Energieverbrauch verringert (vgl. Upcycling 1). Upcycling kann als Gegenbewegung zur „wegwerf-Mentalität“, die aus der Fast Fashion Industrie hervorgeht, verstanden werden (vgl. Fast Fashion 1). Dem Upcycling bedienen sich unter Anderem Unternehmen wie H&M und Hessnatur. Hessnatur präsentierte die erste „Serial upcycling collection“ in Kooperation mit der Berliner Modeschule Esmod. Das Ziel dieser ist es, modische Akzente gepaart mit Alltagstauglichkeit im Hinblick auf eine Serienproduktion zu kreieren. Im Januar 2015 erschien diese als limitierte Edition im Onlineshop und wurden von Hessnatur erfolgreich vertrieben (vgl. Hessnatur 1).

Das schwedische Unternehmen H&M hat Anfang 2011 die „Waste Collection“ auf den Markt gebracht. Zuvor ist das Unternehmen in die Kritik geraten, da es Restbestände einer höherpreisigen Kollektion weggeworfen haben soll. Im gleichen Jahr hat das Unternehmen ein Recyclingmodell getestet, bei dem alte Textilien, unabhängig der Marke in den Filialen abgegeben werden können. Im Gegenzug haben die Kunden einen Rabattgutschein ausgestellt bekommen, den sie in den Filialen einlösen können. Aus den abgegebenen Textilien und aus PET-Flaschen präsentierte das Unternehmen eine Denim-Kollektion (vgl. Schmidt 2012).

7 Praxisbeispiel Hessnatur

Wie bereits im Kapitel 2.1 erwähnt, wird im Folgenden die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements und die erfolgreiche Integration der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit anhand des Unternehmen Hessnatur vorgestellt. Das Unternehmen Hessnatur verfolgt konsequent das Prinzip der Nachhaltigkeit und integriert diese in das Unternehmenskonzept. Dadurch eignet sich Hessnatur besonders gut um Auswirkungen des Nachhaltigkeitstrends in der Modebranche zu verdeutlichen.

➤ *Vorstellung des Unternehmens Hessnatur*

Das Unternehmen Hessnatur ist der weltweit größte Anbieter für nachhaltige Mode und Vorreiter für ökologische und soziale Standards in der Textilproduktion. Hessnatur stellt seit 1976 Naturmode mit dem Bekenntnis zur Nachhaltigkeit, Verantwortung und Gesundheit her. Dies äußert sich in der Wahl der Materialien, den Verzicht auf Schad- und Giftstoffe oder bedenkliche Verfahren der Textilveredelung/ Produktion. Des Weiteren werden die Hersteller und Lieferanten verpflichtet, Mitarbeiter fair zu behandeln und zu entlohnen (vgl. Hessnatur 4). Gegründet wurde Hessnatur von Heinz und Dagmar Hess, als Firma für den Versand von naturgemäßen Waren. Die Vision des Unternehmens ist es bis heute konsequent natürliche Kleidung zu vertreiben. Im Geschäftsjahr 2014/ 2015 arbeitet Hessnatur mit 97 Lieferanten und 132 Konfektionsbetrieben aus 28 Ländern zusammen. Das Unternehmen ist seit 2005 Mitglied der Multi-Stakeholder-Initiative Fair Wear Foundation. Des Weiteren ist Hessnatur Mitglied des Global Organic Textile Standard und Fairtrade Deutschland (vgl. Hessnatur 2). Durch die Mitgliedschaft verpflichtet sich das Unternehmen die bereits im Kapitel 2.2.2 erläuterten Richtlinien einzuhalten und es wird dementsprechend regelmäßigen Kontrollen von externen Zertifizierungsstellen unterzogen.

Die Absatzländer für das Versandgeschäft sind Österreich, Deutschland und die Schweiz. Weitere Vertriebskanäle sind der stationäre Handel und E-Commerce via einem eigenem Onlineshop. Der Vertrieb durch den stationären Handel erfolgt über die Stores in Butzbach, Düsseldorf, Frankfurt, München, Hamburg und dem Pop-Up-Store in Berlin (vgl. Hessnatur 4).

Das Produktportfolio umfasst Damen- und Herrenoberbekleidung, Kleidung für Kinder und Babys, Wäsche und Strümpfe, Heimtextilien, Unisexartikel, Schuhe und Accessoires (vgl. Oberschür 2015).

Das Markenportfolio umfasst neben der Eigenmarke Hessnatur auch nachhaltige Designer-Labels wie Farrah Floyd, Format oder die Rote Zora. Die Labels positionieren sich im Mittel bis Hochpreissegment. Die ebenfalls vertretenen Heimtextilien von Greenliving sind im Mittel-Hochpreissegment angesiedelt und umfassen Natur- und Designermöbel. Im Zuge der Eröffnung des Pop-Up Stores in Berlin gibt Hessnatur die erste nachhaltige Fashion Kollektion bekannt (vgl. Hessnatur 4).

Der Preisgestaltung entsprechend kann die Zielgruppe von Hessnatur klar definiert werden. Diese wird als Wertegemeinschaft beschrieben und ist auf Frauen im Alter von 30 bis 60 Jahren ausgerichtet (vgl. Zielgruppe Hessnatur). Angesprochen werden gesundheits-, qualitäts- und Familienorientierte Personen mit höherem Einkommen und höherem Bildungsgrad als der Durchschnitt. Diese Beschreibung trifft auf die im Kapitel 2.2.3 beschriebenen Lifestyle der LOHAS zu, welche bewusst handeln und Konsumieren. Die strukturellen Änderungen unter anderem im Bereich Design weisen jedoch hohes Potenzial auf, um eine jüngere Zielgruppe anzusprechen. Seit dem Juni 2015 beschäftigt Hessnatur einen Designer, der sich darauf fokussiert, Herrenmode reduziert und zeitgemäß mit den hochwertigen naturgemäßen Waren zu kombinieren. Dadurch versucht Hessnatur zusätzlich die Zielgruppe, des mode- und qualitätsorientierten Mann zu erreichen (vgl. Hessnatur 5).

Die Markenkommunikation von Hessnatur erfolgt über die Flagshipstores in den genannten Städten, dem Pop-Up Store in Berlin, über die Homepage und mit Verknüpfung der Sozialen Medien (vgl. Hessnatur 1).

Basierend auf der Erkenntnis, dass Flagshipstores erfolgreiche Markenbotschafter sind und den Vertrieb unterstützen, investiert Hessnatur in den Ausbau von Ladenflächen. In den Flagshipstores fokussiert Hessnatur das Markenerlebnis durch die multisensuale Vermittlung der Marke. Gewählt werden attraktive Standorte um die Kunden direkt anzusprechen, beispielsweise in Berlin am Kurfürstendamm. Das Interieur ist dem Unternehmenskonzept entsprechend durch die Kombination von Glas- und Holzelementen und schlichter, jedoch hochwertiger Einrichtung, nachhaltig gestaltet. Ausgewählte Stores bieten Ruhezonen, Kinderspielplätze und Bistros. Das Markenerlebnis wird durch das Fühlen und Riechen der Materialien greifbar. Unterstützend wird ausreichend Personal eingesetzt um die Kunden zu beraten und über die Produkte und Rohstoffe zu informieren. Zusätzlich dient der Pop-Up Store in Berlin als Ausgangspunkt für Events und Veranstaltungen in der Berliner Fashion Szene und zur Demonstration der Wettbewerbsfähigkeit nachhaltiger Mode (vgl. Hessnatur 2013, 94 und Fashionunited 2).

Wie bereits im Kapitel 5.2 erwähnt ist die Modenschau eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente in der Modebranche. Die Marke Hessnatur präsentiert sich im Rahmen der Ethical Fashion Show in Kooperation mit der Berliner Modeschule Esmod (vgl. Fashion Week).

Ein wichtiges Kommunikationsinstrument ist unter anderem das Printmedium Katalog. Dieser Vertriebsweg galt als Fundament für das Unternehmen und nimmt heute noch einen hohen Stellenwert ein. Die Kataloge informieren die Kunden über neue Produkte und Projekte. In regelmäßigen Abständen werden die Kataloge an die Kunden versendet und erhöhen somit die Präsenz der Marke und regen zum Kauf an (Hessnatur 2013, 97).

Wie bereits erwähnt wird dem Online-Marketing ein hoher Stellenwert seitens der Kunden zugeschrieben. Um die Benutzerfreundlichkeit (usability) zu verbessern, sind der Online-shop, die Unternehmensseite inklusive ausführlicher Unternehmensinformationen, ein eigener Blog sowie das gesamte Sortiment über eine Plattform einsehbar. Zusätzlich sind die sozialen Medien wie Facebook, Youtube und Pinterest integriert (vgl. Horizont). Einen Mehrwert bietet das Online-Marketing durch die Präsenz über Europa hinaus und ermöglicht die Absatzsteigerung in den US-Ländern (vgl. McLaren 2008).

➤ *Nachhaltigkeitskonzept Hessnatur*

Entsprechend des im Kapitel 2.2.1 erläuterten Nachhaltigkeitsmanagements integriert Hessnatur ökologisches, soziales und ökonomisches Wirtschaften aktiv in alle Geschäftsfelder und setzt somit die Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens in die Tat um.

Umgesetzt wird der ökologische Aspekt unter Anderem mittels nachhaltiger Gebäudeplanung und Einrichtungskonzepten. Das schließt unter anderem spezielle Farbkonzepte und eine offene und helle Gestaltung von Firmengebäuden und Ladenflächen mit ein. Durch den energieeffizienten Austausch von Monitoren, Heizsystemen und Beleuchtung werden die Ressourcen optimiert. Büromaterialien werden ebenfalls unter Berücksichtigung von Umweltaspekten beschafft, beispielsweise Kugelschreiber mit Papierhülsen und Ablageflächen aus Holz. Die Herstellung und der Versand der Kataloge erfolgt ebenfalls ressourcenschonend durch die Verwendung von recyceltem Papier, schwermetallfreier Druckfarbe und durch den Verzicht auf Versandtaschen oder Plastikummüllungen (vgl. Hessnatur 2013, 48 ff.). Das ökologische Wirtschaften umfasst auch die Produktion, welche nach den Richtlinien des kontrolliert biologischen Anbaus erfolgt und auf Pestizide und Chemikalien verzichtet. Dies schont die Umwelt und bietet ein gesundes Arbeitsumfeld.

Ergänzt wird das ökologische Wirtschaften durch das soziale Engagement und dem langfristig ausgerichteten, familienfreundlichen Personalmanagement. Erreicht wird dies durch individuelle Förderung und Schulungen der Mitarbeiter. Anreizsysteme, wie Jubiläumsgelder und Nachlässe motivieren die Mitarbeiter zur aktiven Beteiligung am Geschäftsprozess. Ergänzend ergibt sich aus der ökologischen Gebäudeplanung ein gesundes Arbeitsumfeld mit dem entsprechenden Gesundheitsmanagement (Vorsorgeuntersuchungen und Arbeitsplatzanalysen) (vgl. Hessnatur 2013, 32). Durch eine regelmäßige Befragung der Mitarbeiter und der Überwachung des Betriebsrats wird die Einhaltung der Sozialstandards und die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen gewährleistet. Managementsysteme und Mitgliedschaften in der FWF und GOTS gewährleisten die Einhaltung und Überprüfung der sozialen Standards sowohl in den Produktionsländern als auch in den Konfektionsbetrieben (vgl. Hessnatur 2013, 34).

Entsprechend dem erläuterten Nachhaltigkeitsmanagement verfolgt Hessnatur das Ziel langfristig und erfolgreich zu Wirtschaften. Daraus wird ein Mehrwert für das Unternehmen und die Stakeholder geschaffen. Das Geschäftsmodell basiert auf den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Um einen ökonomischen Erfolg zu gewährleisten, müssen die sozialen und ökologischen Aspekte dem ökonomischen gleichgewichtet sein. Ein Teil der ökonomischen Verantwortung stellt die Liquiditätssteuerung dar. Das Unternehmen verfolgt das Ziel einen hohen Innenfinanzierungsanteil sicherzustellen, um die langfristige Entwicklung des Unternehmens positiv zu beeinflussen (vgl. Hessnatur 2013, 28).

Den Erfolg des Geschäftsmodells und die damit verbundenen Strategien zur Umsetzung bestätigt der Umsatz von über 68 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2014, welches das erfolgreichste Geschäftsjahr der Firmengeschichte darstellt (vgl. JNC 2015). Eine hohe Transparenz gewährleistet das Unternehmen durch den ausführlichen Nachhaltigkeitsbericht sowie Projekten zur Verbesserung der sozialen Standards bei Lieferanten.

8 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen dieser Arbeit konnte ein Trend zur Nachhaltigkeit und die dafür relevante Konsumentengruppe der LOHAS herausgestellt werden. Dieser stellt sich nicht nur durch das Wachstum des Marktes und Forderung nach Transparenz der Unternehmen seitens Gesellschaft, Politik und Unternehmen dar, sondern auch durch die Intensität und Durchdringung der Bereiche Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. Des Weiteren wurde herausgestellt, dass sich aus Trends Innovationen ableiten lassen um das Marktwachstum positiv zu beeinflussen. In diesem Zusammenhang wurden die Gegenbewegungen zu vorherrschenden Trends als Gegentrends identifiziert. Aus diesen lassen sich ebenfalls Innovationen und somit Potenziale für das Marktwachstum eines Unternehmens gestalten.

Die nachhaltige Unternehmensentwicklung im Modebereich ist als Prozess zu verstehen und setzt eine ganzheitliche Problem- und Lösungswahrnehmung voraus. Diese basiert auf drei Dimensionen, die gleichwertig betrachtet und integriert werden müssen. Die Bereiche umfassen die Umwelt (Ökologie), Wirtschaft (Ökonomie) und die Gesellschaft (Sozialem). Mithilfe des Nachhaltigkeitsmanagements lassen sich die Dimensionen der Nachhaltigkeit in das Unternehmenskonzept eingliedern und mittels inhaltlicher und instrumenteller Zusammenführung umsetzen. Als Voraussetzung für die Umsetzung sind der Aufbau und die Kommunikation der Markenidentität zu verstehen. Durch einen kontinuierlichen und konsistenten Auftritt der Marke kann ein positives, glaubwürdiges und transparentes Markenimage aufgebaut werden.

Die wachsende Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Modebranche stellt Unternehmen vor die Herausforderung ihre Geschäftskonzepte umzustrukturieren und die Forderung der Demonstration von Transparenz und Nachhaltigkeit seitens der Stakeholder, beispielsweise Konsumenten zu erfüllen. Hierbei nimmt die Kommunikation der Markenidentität einen hohen Stellenwert ein. Diese sollte an die Besonderheiten der Modebranche angepasst sein.

Anhand der vorliegenden Arbeit konnten die folgenden drei Aspekte als Auswirkungen des Nachhaltigkeitsmanagements auf die Modebranche identifiziert werden.

1. Verändertes Konsumverhalten der Gesellschaft und Wirtschaft hin zur nachhaltigen Mode.
2. Erhöhte Forderung nach Transparenz und Nachhaltigkeit der Unternehmen.

3. Kommunikation der Nachhaltigkeit.

Im Folgenden werden die Handlungsempfehlungen mit den entsprechenden Erfolgsfaktoren für die genannten Auswirkungen abgeleitet.

Um ein verändertes Konsumverhalten der Gesellschaft und Wirtschaft rechtzeitig zu erkennen und daraus Innovationen zu gestalten, sollten Unternehmen mit Trendscouts oder Zukunftsforschern zusammenarbeiten, die die Veränderungen des Marktes stetig beobachten. Denn nur wenn ein Trend frühzeitig erkannt wird, kann ein Unternehmen daraus Potenziale schaffen und Innovationen auf dem Markt platzieren.

Im Zuge der identifizierten Trends, in diesem Fall der Nachhaltigkeit, empfiehlt sich die Eingliederung des Nachhaltigkeitsmanagements in das ökonomisch ausgerichtete Unternehmenskonzept. Dadurch muss die Markenidentität dem Konzept der Nachhaltigkeit angepasst werden, damit sich das Unternehmen auf dem Markt der nachhaltigen Mode etablieren kann.

Die ökologische Dimension könnte durch Verwendung von nachhaltigen Rohstoffen aus kontrolliert biologischem Anbau und die Vermeidung von chemischen Behandlungsverfahren der Textilien umgesetzt werden. Weitere Möglichkeiten zur Umsetzung sind nachhaltige Gebäudeplanung und energieeffiziente Ladenkonzepte. Durch optimierte Herstellungsverfahren wird Abfall reduziert, durch Re-/Upcycling-Konzepte können innovative Kollektionen ressourcenschonend hergestellt werden.

Die ökonomische Dimension kann mittels existenzsichernder Löhne und die Internalisierung externer Kosten umgesetzt werden. Die Veränderung der Anreize muss für den Konsumenten so ausgerichtet werden, dass dieser die externen Effekte der Aktivitäten beim Kauf berücksichtigt. Dies geschieht durch Mitgliedschaften in Multi-Stakeholder-Initiativen, wie der FWF und der GOTS. Dieser Aspekt stellt eine direkte Verbindung zu der Umsetzung der sozialen Dimension her.

In diesem Rahmen sollten die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation beachtet werden, reguläre Anstellungen angeboten- und ein sicheres Gesundheitsverträgliches Arbeitsumfeld/-bedingungen geschaffen werden. Diese Empfehlungen sollten im Unternehmen selbst, sowie in Partner und Produktionsbetrieben umgesetzt werden. Bei der Umsetzung helfen Multi Stakeholder- Initiativen, wie die FWF oder der GOTS. Diese überprüfen, mittels unabhängiger Zertifizierungsstellen, die Vergabekriterien auf die Einhaltung und Umsetzung. Durch diese Art von Kooperationen kann ein Mehrwert für Sta-

keholder, wie Unternehmen und Konsumenten, gestaltet werden. Die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes ist für die Transparenz eines nachhaltig agierenden Unternehmens unabdingbar und ermöglicht eine glaubwürdige Kommunikation und kann dadurch die Kaufentscheidung fördern.

Als wichtige Kommunikationsinstrumente stellten sich, besonders für die Modebranche, die Modenschau als Form des Eventmarketings heraus. Des Weiteren bieten Pressekonferenzen einen angemessenen Rahmen, um Unternehmensinformationen an Multiplikatoren wie Presse und Fachzeitschriften weiterzugeben. Durch die branchenspezifischen Herausforderungen stellte sich der Multi Channel Vertrieb als geeignete Verknüpfung der Vertriebskanäle heraus und ermöglicht eine konsistente Präsenz der Marke auf den unterschiedlichen Vertriebskanälen. Um ein stimmiges Bild der Marke zu vermitteln, gilt auch hier die formale zeitliche und inhaltliche Abstimmung aller Kanäle. Durch den wachsenden Onlinehandel und den daraus resultierenden Konkurrenzkampf, ist die Onlinepräsenz für ein nachhaltig agierendes Modeunternehmen unabdingbar und sollte ergänzend zum stationären Vertrieb erfolgen. Der stationäre Vertrieb, durch Flagshipstores und Pop-Up Stores fungiert als erfolgreicher Markenbotschafter, macht die Marke erlebbar und stärkt somit die Kundenbindung. Soziale Medien, wie Facebook und Instagram bieten ebenfalls großes Potenzial um die Markenpräsenz und Markenkommunikation zu verstärken und durch die crossmediale Verknüpfung der Kommunikationskanäle den Vertrieb zu fördern.

In Abbildung 16 wird ein vereinfachtes Unternehmenskonzept zur Integration des Nachhaltigkeitsprinzips in der Modebranche dargestellt. Dies beinhaltet das Erkennen und umsetzen von Trends mittels dem Trendmanagement und der gleichzeitigen Integration des Nachhaltigkeitsmanagements zur Kreierung einer glaubwürdigen und transparenten Markenidentität, um das Unternehmen auf dem Markt der nachhaltigen Mode zu etablieren. Diese wird durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen an die relevanten Zielgruppen kommuniziert. Die Abstimmung der genannten Maßnahmen entscheiden über den Erwerb des Produktes und somit die Steigerung des Absatzes.

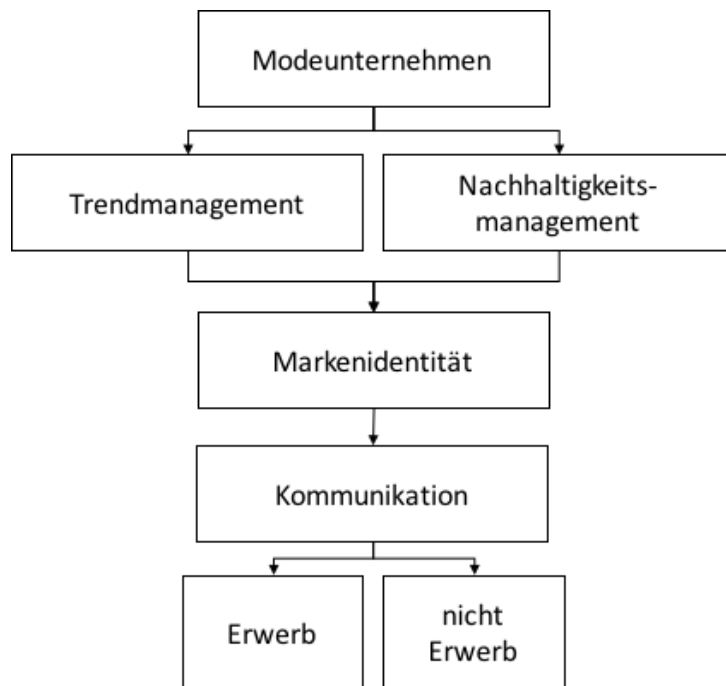


Abbildung 16: Unternehmenskonzept zur Integration des Nachhaltigkeitsprinzips
(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Rahmen der Arbeit konnten die Asuwirkungen des Nachhaltigkeitstrends in der Modeindustrie herausgestellt werden und die Integration des Prinzips der Nachhaltigkeit in ein Unternehmenskonzept abgeleitet werden. Offen blieb jedoch die Frage ob das Nachhaltigkeitsmanagement von Konzernen wie H&M glaubwürdig ist und ganzheitlich integriert wird oder es nur zum Image aufbessern verwendet wird. Diese Thematik kann im Rahmen einer weiteren Bachelorarbeit untersucht werden.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Aerni, Markus/ Bruhn, Manfred (2012): Integrierte Kommunikation. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar. 2. Auflage. Merenschwand.

Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2000): Brand Leadership. New York.

Allstädt, Gudrun (2015): Zusammen Zalando. In: Textilwirtschaft 11/2015, Nr.48, 14-19.

Becker, C. (2012): Einfluss der räumlichen Markenherkunft auf das Markenimage. Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel Indiens. Wiesbaden.

Bergemann, Anja (2011): Mythos Marke. Was starke Marken ausmacht.
<http://www.perspektive-mittelstand.de/Mythos-Marke-Was-starken-Marken-ausmacht/management-wissen/3971.html> (06.12.2015).

Biobaumwolle 1: <http://bio-baumwolle.net/anbaultaender-fuer-bio-baumwolle.html>
(08.12.2015).

Biobaumwolle 2: <http://www.modeaffaire.de/ratgeber/textilekette/rohstoffe/baumwolle/>
(08.12.2015).

Blinda, Lars (2003): Relevanz der Markenherkunft für die Identitätsbasierte Markenführung. In: Burmann, Christoph (Hrsg.): Arbeitspapier Nr.2. Bremen

Bmz 1: http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/ziele/ziele/2030_agenda/index.html
(22.11.2015)

Bmub: <http://www.bmub.bund.de/themen/strategien-bilanzen-gesetze/nachhaltige-entwicklung/strategie-und-umsetzung/nachhaltigkeit-als-handlungsauftrag/> (04.12 2015)

Bohn, Alex (2013): Shoppen mit gutem Gewissen.
<http://www.zeit.de/lebensart/mode/2013-05/faire-mode> (07.Dezember.2015).

Brodde, Kirsten (2014): Bio- Baumwolle nicht knapp.
<http://www.kirstenbrodde.de/?p=5530> (08.12.2015).

Bte: <http://www.bte.de/Presse/Pressekonferenzen/PDF/2014-PK-Ergebnisse-Umfrage.pdf>
(05.12.2015).

Bundesministerium für Wirtschaft und Umwelt:

<http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=196534.html> (25.11.2015)

Burmann, Christoph/ Halaszovich, Tilo/ Schade, Michael/ Hemmann, Frank (2012) Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen-Strategie-Umsetzung-Controlling. 2. Aufl. Wiesbaden.

Chemie in Textilien: <http://www.br.de/themen/ratgeber/inhalt/verbrauchertipps/chemie-in-der-kleidung100.html> (02.12.2015)

Colsmann, Bernhard (2013): Warum Nachhaltigkeit heute so bedeutsam ist.

<http://www.springerprofessional.de/warum-nachhaltigkeit-heute-so-bedeutsam-ist/4323418.html> (02. 12.2015)

Diekhof, Andrea (1999): Jugendliche als Zielgruppe- Eine Analyse der Bedeutung jugendlicher Kunden für anbietende Unternehmen. Wiesbaden.

Das Erste: <http://mediathek.daserste.de/Reportage-Dokumentation/Der-Preis-der-Blue-Jeans/Das-Erste/Video?documentId=18169440&topRessort&bcastId=799280> (17.12.2015).

Drei- Säulen- Modell:

<http://www.lwf.bayern.de/wissenstransfer/forstlicheinformatiionsarbeit/057266/index.php> (22.11.2015)

Eckhardt, Ann-Kristin (2006): Erfolgsfaktoren im Celebrity-Marketing. Munich business school working paper 2006/3.

Engelhorn Marken: <http://www.engelhorn.de/fashion/marken> (02.12.2015)

Esch, Franz-Rudolf (2014): Strategie und Technik der Markenführung. 8. Aufl. München.

Event Veranstaltung: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/event-veranstaltung.html> (30.11.2015)

Fair Wear Foundation 1: <http://www.fairwear.de/22/about> (23.11.2015)

Fair Wear Foundation 2: <http://www.fairwear.de/36/brands> (23.11.2015 22:49)

Fair Wear Foundation 3: <http://www.fairwear.org/488/labour-standards/1.-employment-is-freely-chosen/> (23.11.2015)

Fair Wear Foundation 4: <http://www.fairwear.org/ul/cms/fck-uploaded/documents/forcompanies/membershipfees/Membershipfee2013.pdf> (23.11.2015)

Fashion Week: <http://www.csr-jobs.de/news/berlin-fashion-week-upcycling-mode-prasentiert-von-hessnatur-und-esmod-nachwuchsdesignern/> (12.12.2015).

Fast Fashion 1:
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/fast_fashion_und_marketingstrategien_2021.htm
(08.12.2015)

Franck, Norbert (2008): Praxiswissen Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Ein Leitfaden für Verbände, Vereine und Institutionen. Wiesbaden.

Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston.

Fridrich, Michael (2014): So gestalten Sie eine Pressekonferenz. <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/so-gestalten-sie-eine-pressekonferenz/150/3100/215567>
(30.11.2015)

Gesund.co: <http://gesund.co.at/chemie-kleidung-12241> (02.12.2015).

GfK: Mit Online-Shopping zum perfekten Outfit. <http://www.gfk-verein.org/compact/fokusthemen/online-shopping-perfekten-outfit> (24.11.2015).

Global Compact1: Resources to get you started.
<https://www.unglobalcompact.org/participation/getting-started/resources> (20.11.2015).

Global Compact2: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc> (20.11.2015).

Global Compact3: Engage Locally. <https://www.unglobalcompact.org/engage-locally>
(20.11.2015).

GOTS1: <http://www.global-standard.org/de/the-standard/general-description.html>
(23.11.2015).

GOTS2: <http://www.global-standard.org/de/certification.html> (23.11.2015).

GOTS3: <http://www.global-standard.org/de/information-centre/faqs.html> (23.11.2015).

Greenality (2009): <http://www.greenality.de/blog/bio-baumwolle-organic-cotton.html> (08.12.2015)

Griese, Inga: Das erstaunliche Phänomen der Cruise Collections.
<http://www.welt.de/icon/article146425238/Das-erstaunliche-Phaenomen-der-Cruise-Collections.html> (30.11.2015).

Handelsmanagement Textilwirtschaft: http://www.dfv-fachbuch.de/buecher/zusatzdokumente/984_handelsmanagement_textilwirtschaft_lp.pdf (29.11.2015)

Haufe Online (2014): Online- Handel beschleunigt den Wandel der Modebranche.
http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/vertrieb/cross-channel-online-handel-beschleunigt-wandel-der-modebranche_130_223796.html (25.11.2015).

Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.

Hessnatur (2013): Bericht zur Nachhaltigkeit: http://ch.hessnatur.com/ueberuns/wp-content/uploads/sites/5/2013/06/Nachhaltigkeitsbericht-13_FINAL_Ansicht_Download.pdf (11.12.2015).

Hessnatur 1: Roter Teppich für die erste „Serial Upcycling Collection“ von hessnatur zur Berlin Fashion Week. <http://de.hessnatur.com/ueberuns/2014/01/16/roter-teppich-fur-die-erste-serial-upcycling-collection-von-hessnatur-zur-berlin-fashion-week/> (08.12.2015).

Hessnatur 2: Hessnatur Sozialbericht dokumentiert Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen in der Textilproduktion
<http://de.hessnatur.com/ueberuns/2015/12/10/hessnatur-sozialbericht-dokumentiert-verbesserungen-bei-den-arbeitsbedingungen-in-der-textilproduktion/> (10.12.2015).

Hessnatur 4: <http://www.hessnatur.com/de/?adword=Google/Brand&gclid=CJuAj-KkkcoCFde6GwodNxoMbQ> (11.12.2015).

Hessnatur 5: Tim Labenda öffnet Herren bei hessnatur den Weg zur modischen Spitze.
<http://de.hessnatur.com/ueberuns/2015/07/15/tim-labenda-oeffnet-herren-bei-hessnatur-den-weg-zur-modischen-spitze/> (11.12.2015).

Horizont (2014): Hessnatur präsentiert sich als zeitgemäßes Modelabel.

<http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Werbeoffensive-Hessnatur-praesentiert-sich-als-zeitgemaesses-Naturmodelabel-119342> (12.12.2015).

Horx, Matthias/ Huber, Jeanette/ Steinle, Andreas/ Wenzel, Eike (2007): Zukunft machen. Wie sie von Trends zu Business- Innovationen kommen. Ein Praxis- Guide. Frankfurt/ Main.

Horx1: <http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf> (20.11.2015)

Ind, N. (2003): Inside out: How employees build value. Journal of brand management, 10/6, 393-402.

Institute for sustainability:

<http://www.4sustainability.de/corporateresponsibility/definitionen/csr-management.html> (22.11.2015)

Janke, K. (1997): Stars, Idole, Vorbilder. In: Biermann, Christine et al (Hrsg.): Schüler, Stars, Idole, Vorbilder.

JNC (2015): Hessnatur wächst über Marktdurchschnitt. <http://www.jnc-net.de/jnc-update/130-brand-news/4952-2015-09-29-15-40-05.html> (12.12.2015).

Kapalschinski, Christoph (2012): Warum Öko so Mode ist.

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/wachstumstreiber-warum-oeko-so-in-mode-ist/6140944.html> (17.12.2015).

Krisch, Jochen (2014): You&Idol. Wie Collins About You vermarktet

<http://excitingcommerce.de/2014/05/27/you-idol-wie-collins-about-you-vermarktet/> (01.12.2015).

Kuhn, Lothar (2008): In: Harvard Businessmanager 1/ 2008: Triple Bottom Line?, 12-13.

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html> (08.11.2015)

Kontino, Carina (2014): Welche Marken die Deutschen mögen.

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/nivea-vw-und-gerolsteiner-vorn-welche-marken-die-deutschen-moegen/10904230.html> (06.12.2015)

Prof. Dr. Köpke, U. und Dipl.-Ing. agr. Küpper, P.M. (2013): Marktanteile im Segment Bio-Lebensmittel, Folgen und Folgerungen. Bonn.

Laauser, Ralph (2003): Die Bedeutung des Venture Management für die Innovationsfähigkeit mittelständischer Unternehmen. Hamburg.

Lexikon der Nachhaltigkeit1:

https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_b_triple_bottom_line_und_triple_top_line_1532.htm (22.11.2015)

Lohas 1: Megatrend Nachhaltigkeit. <https://umho.uni-hohenheim.de/lohas.html> (09.12.2015)

Lohas 2: LOHAS- eine nicht zu unterschätzende Verbrauchergeneration
<http://www.gruenderszene.de/allgemein/lohas> (09.12.2015)

Majer, Helge (2004): Nachhaltigkeit- was bedeutet das? http://unw-ulm.ltg-ulm.de/pdf/unw_n12S23_29.pdf

Markenimage: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81292/markenimage-v7.html> (25.11.2015)

Markenführung: http://www.brainguide.de/Markenmanagement/_c (06. 12.2015)

McLaren, Warren (2008): Hessnatur organic fashion coming to america.
<http://www.treehugger.com/sustainable-fashion/hess-natur-organic-fashion-coming-to-america.html> (12.12.2015).

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2012): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11.Auflage. Wiesbaden. Kindle edition.

Melzer-Lena, B. (1995): Frühe Markenpositionierung. In: Brandmeyer, K/Deichsel, A./Otte T.(Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik. Frankfurt am Main, 13-20

Menninger, J./Roberts, D. (2006): Markenwert- Paradigmenwechsel im Marketing? Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Stuttgart.

Mode als Ausdruck des Zeitgeistes: http://www.kunst-rs-bayern.de/userfiles/korr_mode.pdf (20.11.2015)

Montag, Torsten (2011): Multi-Channel-Vertrieb/ Mit der Kombination aus Onlinehandel und Einzelhandel punkten.<http://www.gruenderlexikon.de/magazin/multi-channel-vertrieb-mit-der-kombination-aus-onlinehandel-und-einzelhandel-punkten-1460> (01.12.2015)

Moore, C. M., Doherty, A. M., Doyle, S. A. (2009): Flagship Stores as a Market Entry Method: The Perspective of Luxury Fashion Retailing. In: European Journal of Marketing, Vol. 44, No. 1/ 2, S. 139– 161.

Motzkau, Martin (2013): Nachhaltig Kleidung einkaufen ist schwer
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/nachhaltig-kleidung-einkaufen-ist-schwer-a-900618.html> (02.12.2015).

Nachhaltigkeitsmanagement:

<http://www.4sustainability.de/corporateresponsibility/definitionen/nachhaltigkeitsmanagement.html> (10.12.2015).

Nachhaltigkeitsrat1: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-nachhaltigkeit/2010/2010-07-22/un-global-compact-macht-csr-vorgaben-konkreter/?blstr=0> (04.11.2015).

Oberschür, Rüdiger (2015): Hessnatur holt Tanja Hellmuth als CCO.
<http://de.fashionmag.com/news/Hess-Natur-holt-Tanja-Hellmuth-als-CCO,481689.html#.Vmoid4TJtd0> (11.11.2015).

Obst, Franziska (2013): Vom catwalk ins heimische Wohnzimmer.
<http://www.news.de/reisen-und-leben/855434995/mode-zum-anfassen-warum-sind-modeblogs-so-beliebt/1/> (01.12.2015)

Ok-Magazin: Rätselraten um neue, geheimnisvolle Marke von H&M. <http://www.ok-magazin.de/raetselraten-um-neue-geheimnisvolle-marke-von-hm-34727.html> (07.12.2015)

Onpulson: <http://www.onpulson.de/lexikon/absatzmittler/> (01.12.2015).

Öko-fair: Bio-Baumwolle. <http://www.oeko-fair.de/clever-konsumieren/kleiden-schmuecken/textilien2/die-alternativen/bio-baumwolle/bio-baumwolle2> (08.12.2015)

Ökomedia-Institut: Ökonomische Nachhaltigkeit.

<http://www.oekomedia-institut.de/oekonomische-nachhaltigkeit/> (05.01.2016)

Pauly, Nadine (2008): Analyse des globalen interorganisationalen Netzwerks 'Global Compact' als Instrument von Corporate Social Responsibility. Hamburg.

Pohle, Julika (2015): Fast Fashion-Müssen wir uns ständig neue Klamotten Kaufen? <http://www.welt.de/regionales/hamburg/article138582205/Muessen-wir-uns-staendig-neue-Klamotten-kaufen.html> (17.12.2015)

Presseportal (2015): C&A ist der Weltmarktführer in der Verwendung von Biobaumwolle. <http://www.presseportal.de/pm/112929/3040870> (08.12.2015).

Presse und Informationsamt der Bundesregierung (2015): <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2015/02/2015-02-26-gruener-knopf-gibt-rat.html> (23.11.2015)

Preuss, Simone (2015): Rana Plaza - zwei Jahre danach <https://fashionunited.de/nachrichten/mode/rana-plaza-zwei-jahre-danach/2015042418011> (14.12.2015).

Probe, Anja (2015): Textilindustrie: Umsatzplus im Jahr 2015. http://www.textilwirtschaft.de/business/Textilindustrie-Umsatzplus-im-Jahr-2014_96063.html (24.11.2015)

Pufé, Iris (2012): Nachhaltigkeitsmanagement, Kamiske, Gerd (Hrsg.). München.

QMilk: <http://de.qmilk.eu/produkte/die-faser/> (07.12.2015).

Riethmüller, Susanna (2012): Die 15 mächtigsten Mode-Menschen. <http://www.stylebook.de/fashion/Carine-Roitfeld-Bernard-Arnault-Suzy-Menkes-Die-15-maechtigsten-Menschen-der-Mode-Welt-59782.html> (30.11.2015).

Saubere Kleidung1: Code of Conduct. http://www.sauberekleidung.de/2011_alte-ccc-d-website/ccc-40_kampagnen/ccc-48-03_code-of-conducts.html (3.11.2015)

Saviolo, Stefania/Testa, Salvo (2002): Strategic Management in the fashion companies.

Schaltegger, Stefan/ Herzig, Christian/ Kleiber, Oliver/ Klinke, Torsten und Müller, Jan (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. In: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Berlin.

Schaus, Katharina (2013): Der Weg zu nachhaltiger Kleidung- Standards, Siegel und politische Rahmenbedingungen. https://www.gruene-bundes-tag.de/fileadmin/media/gruenebundestag_de/themen_az/verbraucherschutz/Gutachten_Nachhaltige_Kleidung.pdf (02.01.16)

Schmidbauer, Klaus/ Knödler-Bunte, Eberhard (2004): Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren. Potsdam.

Schmidt, Daniel (2012): Modetrend Upcycling: Ist ja Müll, was du da trägst. In: Spiegelonline. <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/trend-upcycling-neue-designer-mode-aus-stoffabfall-und-altkleidern-a-861351.html> (08.12.2015).

Schmidt, Eva (2010): Nachhaltigkeit und Globalisierung am Beispiel Textilien. http://www.verbraucherbildung.de/downloads/FB_Textilien_Globalisierung_Nachhaltigkeit_Schmidt_052010.pdf (05.01.2016)

Schroder, Jan (2015): Hess Natur eröffnet Pop-Up-Store in Berlin. <https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/hess-natur-eroeffnet-pop-up-store-in-berlin/2015120819293> (11.12.2015)

Schulz, Werner F. (2008): Megatrend Nachhaltigkeit. Marktpotenziale von LOHAS & co. https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/umho/Aktuelle_Publikationen/Megatrend_Nachhaltigkeit_-_Marktpotenziale_von_LOHAS___Co._-_25._April_2008.pdf (09.12.2015)

Schweins, Roland (2000): Virtuelle Community- Eine Möglichkeit zur Kundenbindung. <http://www.handelsblatt.com/archiv/virtuelle-communities-eine-moeglichkeit-zur-kundenbindung-amerikanische-patent-rezepte-fuer-communities-lassen-sich-nicht-auf-deutschland-uebertragen/1989068.html> (02.12.2015)

Siegelklarheit1: <http://www.siegelklarheit.de/bewertung> (22.11.2015)

Siegelklarheit2: <http://www.siegelklarheit.de/ueber-uns> (22.11.2015)

Siegelklarheit3: <http://www.siegelklarheit.de/fair-wear-foundation-19> (23.11.2015)

Siegelklarheit5: <http://www.siegelklarheit.de/home> (22.11.2015)

Sieper, Elke (2015): H&M Vorbereitungen für ein neues Konzept. http://www.textilwirtschaft.de/business/HM-Vorbereitungen-fuer-ein-neues-Konzept_97786.html (07.12.2015)

Starting Up1: <http://www.starting-up.de/marketing/verkaufen/markt-und-wettbewerbsanalyse/trend-und-gegengtrend.html> (21.11.2015)

Statista: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/275142/umfrage/marktanteile-der-vertriebskanale-im-bekleidungseinzelhandel-in-deutschland> (03.12.2016)

Spieler, Sabine: Textilwirtschaft. Star Schnitt
<http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids%5B%5D=824750> (30.11.2015)

Suppan, Manfred (2015): Dimensionen der Nachhaltigkeit
<http://www.nachhaltigkeitsmanagement.at/joomla/nachhaltigkeit/sustainability/3-sustainability-dimensions.html> (01.11.2015)

Swantje Muuss, Catharina (2013): Nachhaltige Stoffe: Mode aus Milch und Alge.
<http://www.brigitte.de/mode/trends/nachhaltige-stoffe-1176799/> (02.12.2015).

taz: <http://www.taz.de/!5041328/> (14.12.2015).

Textilwirtschaft: <http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids%5B%5D=803555> (01.12.2015).

Tiemeyer, Ernst (2002): Modul 1.1.4: Stakeholderanalyse und Stakeholdermanagement in Bildungsnetzwerken- Notwendigkeit und Vorgehensweise. http://www.anuba-online.de/extdoc/Materialien_der_BNW_Fortbildung/BNW_initiieren/BNW_init_1_1_4.pdf

Till, B. D./ Baack, D. W. (2005): Recall and Persuasion. Does Creative Advertising Matter?, In: Journal of Advertising, 34. Jg., Nr. 3, S. 47– 57.

Udale, Jenny (2008): Modedesign Basics: Textilien und Mode: Zweig der Modeindustrie, der mit der Herstellung von Stoffen befasst ist. Populärer oder neuester Stil in Sachen Bekleidung, Haar, Dekoration oder Benehmen. München.

Umweltinstitut München: <http://www.umweltinstitut.org/fragen-und-antworten/bekleidung/bio-bekleidung.html> (08.12.2015).

Upcycling 1: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/upcycling_2004.htm (8.12.2015).

Vilaseca, Estel (2010): Die Modenschau. Konzept/ Gestaltung/ Umsetzung. München.

Vogue: Nachhaltige Mode. <http://www.vogue.de/tags/n/nachhaltige-mode> (02.12.2015).

Wenger, Christian (2006): Planung& Analyse. Zeitschrift für Marktforschung und Marketing 04/2006: Trends for Brands- Trendmanagement und Markenführung.

http://www.g-i-m.com/fileadmin/templates/pdf/04_2006__Trends_for_Brands_-_Trendmanagement_in_der_Markenfuehrung.pdf

Wilkes, Malte W. (2014): Jeder Trend hat einen Gegentrend.

<http://www.absatzwirtschaft.de/jeder-trend-hat-einen-gegentrend-38223> (21.11.2015).

Wirtschaft und Schule 1:

<http://www.wirtschaftundschule.de/lehrerservice/lexikon/n/nachhaltigkeit> (21.11.2015)

Wirtschaftslexikon1: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon: Code of Conduct: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/18000/code-of-conduct-v7.html> (03.11.2015)

Wirtschaftslexikon Gabler:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/media/319/222616.png> (22.11.2015).

Wollenschläger, Ulrike (2015): Studie: Nachhaltigkeit ist Modekunden wichtig.

http://www.textilwirtschaft.de/business/Studie-Nachhaltigkeit-ist-Modekunden-wichtig_95778.html (17.11.2015).

Zielgruppe Hessnatur: <https://zoibrina.wordpress.com/2011/06/08/strategisches-nachhaltigkeits-marketing-bei-hessnatur/> (11.12.2015).

Zenk, Christina (2014): Die Musik der Laufstege: Merkmale der Modenschau Musik. Siegen.

Zukunftsinstitut1: <http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends> (17.11.2015)

Zukunftsinstitut2: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/methoden-der-trend-und-zukunftsforschung> (18.11.2015)

Zukunftsinstitut3: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/> (20.11.2015)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname